

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategie podniku

Company Strategy

Student: Bc. Monika Michlová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2, 3, 4, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

Petrovice u Karviné 30. 4. 2010

.....

Bc. Monika Michlová

## Obsah

Úvod .....	1
2 Teoreticko – metodologická východiska .....	2
2.1 Definice pojmů .....	2
2.1.1 Strategie .....	2
2.1.2 Podnik a podnikání .....	3
2.2 Princip strategického myšlení .....	4
2.3 Strategické řízení .....	5
2.3.1 Postup při formulaci strategie.....	5
2.4 Strategická analýza .....	7
2.4.1 Externí analýza podniku .....	7
2.4.1.1 Analýzy mikrookolí podniku .....	7
2.4.1.2 Model životního cyklu mikrookolí .....	9
2.4.1.3 Analýza makrookolí podniku .....	10
2.4.2 Interní analýza okolí .....	11
2.4.3 SWOT analýza .....	13
2.5 Výběr strategie .....	14
2.5.1 Účelnost .....	14
2.5.2 Realizovatelnost .....	15
2.5.3 Přijatelnost .....	15
2.6 Implementace strategie .....	16
2.7 Strategická kontrola ..	17
3 Charakteristika společnosti .....	19
3.1 Historie společnosti .....	19
3.2 Předmět podnikání .....	20
3.3 Organizační struktura .....	20
3.4 Ekonomická situace .....	21
3.4.1 Ukazatele rentability .....	22

3.4.2 Ukazatele aktivity .....	23
3.4.3 Ukazatele likvidity .....	24
3.4.4 Ukazatele zadluženosti .....	25
4 Praktická část .....	27
4.1 Externí analýza společnosti .....	27
4.1.1 Analýza makrookolí .....	27
4.1.2 Analýza mikrookolí .....	29
4.2 Interní analýza společnosti .....	32
4.2.1 Analýza zdrojů .....	32
4.2.1.1 Výrobní systém .....	32
4.2.1.2 Řízení jakosti .....	33
4.2.1.3 Marketing .....	34
4.2.1.4 Lidské zdroje .....	35
4.2.1.5 Finance .....	37
4.3 SWOT analýza .....	38
5 Návrh strategie .....	42
5.1 Strategické cíle .....	42
5.2 Návrhy strategie pro jednotlivé oblasti .....	42
5.2.1 Strategie výroby .....	43
5.2.2 Personální strategie .....	44
5.2.3 Marketingová strategie .....	45
5.2.4 Finanční strategie .....	47
5.2.5 Strategie v oblasti řízení jakosti .....	49
Závěr .....	50
Seznam použité literatury .....	53
Seznam zkratek .....	55
Seznam příloh .....	57

## Úvod

V dnešní době, kdy ekonomika prochází krizí, je nutností přizpůsobit strategii podniku současným podmínkám. I když ve skutečnosti neexistuje žádné legislativně podložené nařízení, které by vynucovalo tvorbu strategie, je vhodné, aby ji společnosti měly vytvořenu. Také vstupem České republiky do Evropské unie se rozšířil trh a z toho vyplývá, že konkurenční prostředí se stalo náročnější, a proto potřebnost vytvoření podnikové strategie stále narůstá. Toto členství přineslo velké množství ekonomických dopadů ať pozitivních, či negativních.

Strategie se může stát nástrojem, jenž přispívá k získání konkurenční výhody a upevnění pozice na trhu. Zaměřuje se na jednotlivé oblasti v podniku, jelikož fungování těchto útvarů musí být v souladu, aby podnik mohl být úspěšný a dosáhnout svých stanovených cílů.

Cílem této práce je navrhnout strategii pro společnost ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s., na strategické období do roku 2013.

Diplomová práce je rozdělena na čtyři části. První kapitola bude věnována teoreticko-metodologickým východiskům. Zde budou definovány základní pojmy jako strategie, podnik nebo strategická analýza. Dále zde budou popsány principy strategického myšlení a postup strategického řízení. Na konci této kapitoly bude popsán výběr vhodné varianty strategie a její implementace.

V další části bude nastíněna charakteristika společnosti. V ní se dozvíme o historii, předmětu podnikání firmy nebo o její finanční situaci. Při rozboru finanční situace společnosti bude použita finanční analýza s poměrovými ukazateli.

Předposlední kapitola bude zaměřena na přímou aplikaci strategické analýzy na podnik ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s. Jedná se o externí a interní analýzu. Externí analýza zahrnuje analýzu makrookolí a analýzu pěti konkurenčních sil podle Portera. Součástí interní analýzy podniku je analýza zdrojů podniku. Na základě výsledků interní a externí analýzy bude sestavena SWOT analýza.

V poslední části diplomové práce bude proveden návrh vhodné strategie pro jednotlivé funkční oblasti podniku. Mezi tyto funkční oblasti se řadí lidské zdroje, marketing, výroba, ekonomika a řízení jakosti.

Na závěr budou shrnuty výsledky celé práce a stanoveny návrhy a doporučení.

## 2 Teoreticko – metodologická východiska

### 2.1 Definice pojmů

#### 2.1.1 Strategie

Slovo strategie je odvozeno od řeckého slova strategos, což v překladu znamená generál a v širším kontextu původně označovalo umění řídit vojenské operace a velet vojskům. Mezi činnostmi vojenských formací na bojovém poli a působením moderního podniku v konkurenčním prostředí existuje celá řada podobností.<sup>1</sup>

Názor na definici strategie se v průběhu posledních let vyvíjel v závislosti na zkušenostech a poznatcích získaných z podnikové praxe.

Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro dosažení daných cílů. Tato definice je kritizována především proto, že tento přístup pouze předpokládá, že strategie je vždy jen výsledkem požadavků podniku dosáhnout stanovených cílů.<sup>2</sup>

Moderní definice říká, že strategie je připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.<sup>3</sup>

S pojmem strategie souvisí zpravidla dva přístupy<sup>4</sup>:

1. Plánovací přístup – představuje formulaci „mysli a potom udělej“. Plánovací přístup vidí strategii jako plán, který je explicitně a racionálně formulován a následně implementován.

---

<sup>1</sup> SLAVÍK, Š. *Strategické riadenie podniku*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT vfra, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.

<sup>2</sup> DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

<sup>3</sup> DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

<sup>4</sup> DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

2. Přírůstkový přístup – vidí strategii jako model různých podnikových činností, kdy strategie je formulována, implementována, testována a adaptována někdy racionálně a někdy iracionálně, ale vždy v malých krocích a nepřetržitě. Přírůstkový přístup předpokládá, že manažeři znají změny v okolí podniku, rozumějí podstatě a jsou schopni zpracovat takovou strategii, ve které se podnik dokáže na tyto změny adaptovat.

### 2.1.2 Podnik a podnikání

Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku. Pro jakékoli podnikání je potřebný počáteční kapitál, a to vlastní nebo vypůjčený. Snaha podnikatele tedy směřuje ke zhodnocení kapitálu, který byl do podnikání vložen, a to především vlastního.

Podnikem tedy rozumíme instituci vznikající k výkonu podnikatelské činnosti. Podnik je v obchodním zákoníku definován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty patřící podnikateli, které slouží k provozu podniku.<sup>5</sup>

Nejobecněji lze interpretovat podnik jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů ve statky. Podle statistického úřadu EU se podnikání dělí do tří skupin podle počtu zaměstnanců:<sup>6</sup>

- a) Malé – do 20 zaměstnanců.
- b) Střední – do 100 zaměstnanců.
- c) Velké – 100 a více zaměstnanců.

Klasifikace podniků, které používá komise EU, je založena na čtyřech kvantitativních kritériích, a to počtu zaměstnanců, roční tržbě, hodnotě aktiv a nezávislosti. Třídění touto metodou je následující:<sup>7</sup>

- a) Velmi malý podnik – do 10 zaměstnanců.

---

<sup>5</sup>SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.

<sup>6</sup>VEBER, J. – SRPKOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

<sup>7</sup>VEBER, J. – SRPKOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

- b) Malý podnik – do 50 zaměstnanců, avšak obrat nesmí přesáhnout 7 mil. EUR a aktiva nesmí převyšovat 5 mil. EUR.
- c) Střední podnik – do 250 zaměstnanců, přičemž nesmí mít obrat vyšší než 40 mil. EUR a aktiv nesmí přesáhnout 27 mil. EUR.
- d) Velký podnik – překračuje uvedené limity, přičemž v EU velký podnik je do 500 zaměstnanců a nad tuto hranici se hovoří o velmi velkém podniku.

## 2.2 Principy strategického myšlení<sup>8</sup>

Za nejdůležitější principy strategického myšlení můžeme považovat princip variantnosti, permanentnosti, celosvětového systémového přístupu, tvůrčího přístupu, interdisciplinarity, vědomí práce s rizikem, koncentrace zdrojů a vědomí práce s časem.

1. **Princip variantnosti** vyplývá ze skutečnosti, že nevíme, jak se v průběhu strategického období budou vyvíjet faktory, ovlivňující strategii podniku. Strategie podniku musí být vždy vypracována ve více variantách, které vycházejí ze skutečností, jež mohou nastat. Varianty strategie musí být kompatibilní, aby se mohlo bez větších problémů přecházet od jedné strategie ke druhé, aniž by byla ohrožena existence podniku.
2. **Princip permanentnosti** znamená, že práce na strategii nikdy nekončí. Neustále je třeba sledovat soulad strategie s předpoklady, na nichž je strategie založena.
3. **Princip celosvětového systémového přístupu** vychází ze skutečnosti, že celý současný svět je vzájemně těsně propojen. Aby bylo možno vytvořit dobrou strategii, musíme mít informace o politickém, ekonomickém, ekologickém, vědecko-technickém, demografickém, právním i sociálním vývoji celého světa.
4. **Princip tvůrčího přístupu** říká, že se v současném světě prosadí pouze podnik, jehož strategie přináší nový produkt, novou technologii, nové uspokojení potřeb trhu atd. Tyto myšlenky vytvářejí pouze pracovníci s tvůrčím myšlením.

---

<sup>8</sup> SOUČEK, Z. - MAREK, M. *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava: MONTANEX, a.s., 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3.



5. **Princip interdisciplinarity** znamená využití nových poznatků a metod všech vědních oborů při vytváření strategie.
6. **Princip vědomí práce s rizikem** vychází ze zmíněné nejistoty o rozvoji faktorů ovlivňujících strategii podniku. Žádné strategické rozhodnutí nemá zajištěnou stoprocentní úspěšnost. Riziko neúspěchu je snižováno vypracováním více variant strategie.
7. **Princip koncentrace zdrojů** vychází z poznatku, že každé strategické rozhodnutí vyžaduje určité, často značné, zdroje. Koncentrace podniku na malé množství strategických cílů obvykle přináší úspěch. Nejde jen o zdroje finanční a hmotné, ale zejména o zdroje lidské, především zdroje tvůrčích pracovníků.
8. **Princip vědomí práce s časem** pracuje s pojmem „čas je více než peníze“.

## 2.3 Strategické řízení

Strategické řízení představuje soubor činností zaměřujících se na formulaci směrů budoucího rozvoje podniku. Jedná se o velmi složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování souladu mezi cíli a zdroji na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé.<sup>9</sup>

### 2.3.1 Postup při formulaci strategie

Strategické řízení využívá různé přístupy k tvorbě strategie, především hierarchický přístup, který je založený na formulaci poslání, vize, strategických cílů a strategie.

Odpovědnost za strategické řízení má vrcholové vedení společnosti. Vytváří strategii jako ideu. Tuto tvořivou myšlenku nemůže delegovat na svoje ani na jiné útvary. Vrcholové vedení jako skupina nejvyšších liniových vedoucích pracovníků ovládá největší řídicí prostor, může čerpat poznatky a zkušenosti z velkého okruhu, má nejlepší styky a může svou mocenskou silou působit na strategické chování podniku.

---

<sup>9</sup> SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Základní fáze tohoto procesu se skládá ze stanovení vize, poslání a cílů podniku, analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku, volby vhodné strategie na podnikatelské a podnikové úrovni, zavedení souboru opatření na zavedení a uskutečnění strategie.<sup>10</sup>

**Poslání** identifikuje základní funkci podniku a vyjadřuje smysl jeho existence. Zformulovat a realizovat účinné poslání znamená splnit tři úkoly:

- pochopit a definovat, v jakém podnikání se podnik skutečně nachází,
- rozhodnout, kdy se má poslání změnit, a tak upravit strategický směr podniku,
- seznámit osazenstvo podniku s posláním pomocí metod, které jsou srozumitelné a zajímavé.

**Vize** má na rozdíl od poslání výrazně dlouhodobý charakter. Vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku. Vize je výsledkem schopnosti poskládat celistvý obraz budoucího stavu podnikání z množství zdánlivě bezvýznamných, navzájem nesouvisejících a protirečených signálů. Podle S. Váchy je vize přitažlivý obraz budoucnosti, který je založený na využití reálných možností a vyjadřuje metu, kam až se podnik může rozvinout.

**Strategické cíle** podniku jsou očekávané budoucí výsledky. Jejich formulace se odvíjí od poslání a vize podniku. Strategické cíle představují žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Hlavním strategickým cílem je maximalizace hodnoty pro akcionáře.<sup>11</sup>

Vytyčené cíle by měly splňovat kritéria metody SMART:

- Stimulating – stimulující.
- Measurable – měřitelné.
- Acceptable – přijatelné.
- Realistic – reálné.
- Timed – vymezené v čase.

**Strategie** stanoví směr, jakým lze dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Strategie je nezbytným nástrojem přežití podniku a jeho prosperity.

---

<sup>10</sup>SLAVÍK, Š. *Strategické riadenie podniku*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT v.fra, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.

<sup>11</sup>SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

## 2.4 Strategická analýza

Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku (makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty) a zdrojovým potenciálem podniku. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, ze kterých se celek skládá.

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. K základním fázím strategické analýzy patří externí a interní analýza.

Strategie nemůže být založena pouze na předvídání budoucnosti. Jedním z obrovských omylů, jichž se podniky znovu a znovu dopouštějí, je snaha používat nějaké univerzální strategie. Myšlení tohoto druhu vede podniky do zkázy.<sup>12</sup>

### 2.4.1 Externí analýza podniku

Cílem externí analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Při externí analýze je zpravidla okolí podniku rozděleno na dvě části, tedy na mikrookolí a makrookolí.

Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Součástí mikrookolí jsou vzájemně konkurující si podniky, dodavatelé, zákazníci, atd.

Makrookolí je určeno ekonomickými, demografickými, politickými, legislativními a technologickými podmínkami a sociální politikou. Jeho součástí je celosvětové okolí.

#### 2.4.1.1 Analýza mikrookolí podniku<sup>13</sup>

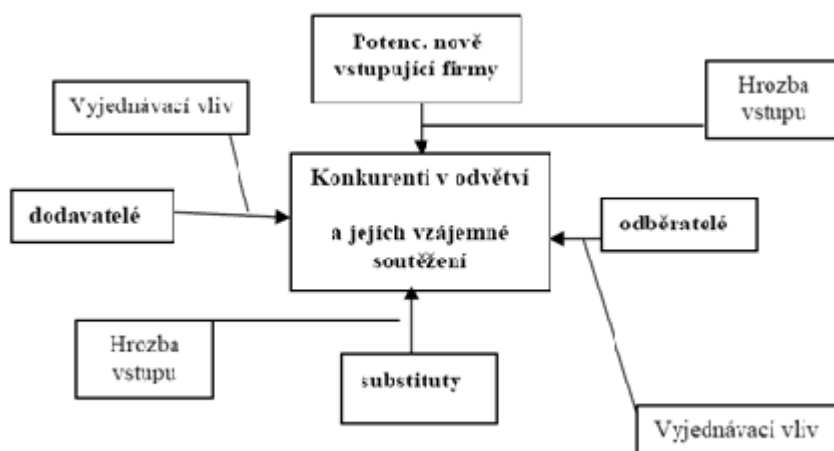
Součástí analýzy mikrookolí je model pěti sil podle M. E. Portera. Mezi pět základních působících konkurenčních sil řadíme potenciální nově vstupující firmy, dodavatele, odběratele, substituty a konkurenci v odvětví.

---

<sup>12</sup> SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

<sup>13</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Obrázek 1.1 : Pět základních působících konkurenčních sil podle M. E. Portera



Zdroj: PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Potenciální nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů a tím ke snížení ziskovosti. Firmy, které vstupují do odvětví z jiného trhu, často využívají svých zdrojů k vyvolání otřesů.

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví neschopného kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost. Podmínky, jež určují vliv dodavatelů, nejen podléhají změnám, ale často jsou mimo kontrolu firem. Nicméně tak jako v případě odběratelů může často firma zlepšit své postavení pomocí strategie. Může zvýšit svou hrozbu zpětné integrace, snažit se odstranit přechodové náklady a podobně.

Skupina odběratelů je silná tehdy, když je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství ve vztahu k dodavatelově celkovému objemu prodeje. Připadá-li velká část prodeje na daného odběratele, stoupá tím jeho důležitost. Velkoodběratelé tvoří významný prvek především v případě, kdy se odvětví vyznačuje vysokými fixními náklady. Jsou-li odběratelé částečně sjednoceni nebo představují-li hrozbu zpětné integrace, jsou v postavení, kdy mohou požadovat ústupky.

Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, jež vyrábějí substituty. Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Substituční produkty zasluhující si největší pozornost jsou ty, kterým jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví, nebo jsou vyráběny odvětvími, jež dosahují vysokého zisku.

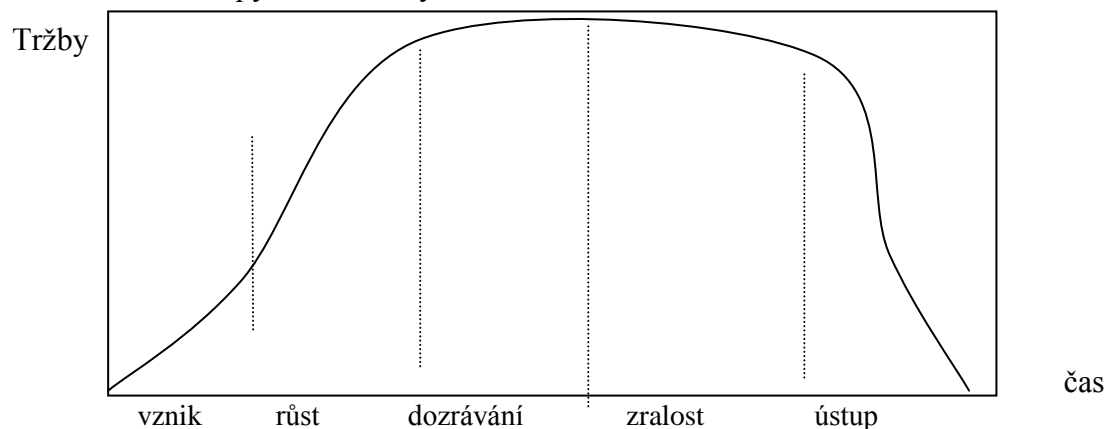
#### 2.4.1.2 Model životního cyklu mikrookolí<sup>14</sup>

Mikrookolí obvykle procházejí jednotlivými fázemi od vzniku až po zánik. Tento vývoj je zvláště důležitý z hlediska Porterových pěti konkurenčních sil.

Model životního cyklu mikrookolí je nástrojem pro analýzu působení vývoje okolí na konkurenční síly. Vývoj mikrookolí zpravidla prochází těmito fázemi:

- Vznik mikrookolí – vyznačuje se představením nových podniků, které přinášejí na trh nové výrobky.
- Růst mikrookolí – podniky mají příležitost zvýšit podíl na trhu a tím posílit konkurenční pozici.
- Ustálení mikrookolí – vyznačuje se nárůstem poptávky, zvýšením ceny a kvality výrobku.
- Dozrání mikrookolí – vyznačuje se pomalým růstem trhu a vysokou konkurencí.
- Úpadek mikrookolí – začíná poklesem poptávky.

Obrázek 1.2 : Etapy životního cyklu mikrookolí



Zdroj: DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

<sup>14</sup> DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

### 2.4.1.3 Analýza makrookolí podniku<sup>15</sup>

Makroekonomické okolí představuje stav ekonomiky. Tento stav ovlivňuje dovednost podniku dosáhnout odpovídající výnosnosti.

Existují čtyři faktory, které ovlivňují toto okolí:

- Míra ekonomického růstu – má přímý vliv na úroveň hrozeb a příležitostí, před které jsou podniky postaveny. Změny ekonomiky můžeme zpravidla předvídat. Manažeři si proto musí včas uvědomit, jaké vyhlídky ekonomika má.
- Úroková míra – určuje kapitálové náklady pro podnik. Tyto náklady mohou být hlavním kritériem při rozhodování o proveditelnosti dané strategie. Rostoucí úroková míra je v tomto případě pro podnik ohrožením.
- Směnný kurz – můžeme definovat jako poměr koruny k jednotce měny další země. Když je hodnota koruny v porovnání s hodnotami měn v dalších zemích nízká, pak produkty vyrobené v domácí zemi jsou ve srovnání s výrobky z cizích zemí relativně levné.
- Míra inflace – způsobuje nejistotu předpovědi budoucího vývoje. Vysoká inflace je pro podniky hrozbou.

Součástí makroekonomického okolí je technologické, sociální, demografické, politické, legislativní a světové okolí.

Technologické okolí může náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje. Zrychlení technologických změn zkracuje průměrný životní cyklus výrobku. Nové technologie umožňují vyrábět novým způsobem současné výrobky. Tyto nové procesy tak vytvářejí příležitosti a hrozby.

Sociální okolí odráží vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva. Jednou ze zásadních změn je trend vědomí v upevňování zdraví a zlepšování životního prostředí. K sociálním faktorům můžeme řadit změny životního stylu, mobility nebo úrovně vzdělání.

Demografické okolí souvisí se změnou složení populace. Například stárnutí obyvatelstva vytváří mnohem větší příležitosti pro rozvoj podnikání související s péčí o

---

<sup>15</sup> DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

seniory. Baby-boom je na druhé straně příležitostí pro podniky orientující se na výrobky pro děti.

Politické a legislativní faktory představují pro podnik významnou příležitost, ale současně i omezení. Řada významných legislativních omezení může ovlivnit a limitovat strategické možnosti podniku. Existuje řada zákonů, právních norem a vyhlášek, které vymezují prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může velice ovlivnit rozhodnutí podniku o jeho budoucnosti.

Změny v celosvětovém okolí mohou také přinášet možnosti i ohrožení pro tržní expanzi. Snahou podniků je získat co největší podíl na domácím i zahraničním trhu.

## **2.4.2 Interní analýza podniku<sup>16</sup>**

Interní analýza má za úkol stanovit silné a slabé stránky podniku. Silnou stránku podniku můžeme definovat jako zručnost, schopnost, potenciál, který umožňuje získat výhodu na trhu. Zjištění silných stránek může vést k vytvoření strategie. Na druhé straně jsou slabé stránky, které uvádějí podnik do nevýhody.

Abychom byli schopni identifikovat schopnosti podniku, musíme provést rozbor a hodnocení jednotlivých funkčních oblastí podniku, například výroby, marketingu, výzkumu a vývoje, personálu nebo ekonomiky.

Schopnosti podniku se dělí na nevyhnutelné a kmenové. Nevyhnutelné schopnosti jsou takové, které musí podnik ovládat, aby byl schopen přežít v konkurenčním prostředí. Kmenové schopnosti umožňují společnosti být lepší v určité činnosti než konkurence.

Proces interní analýzy se skládá z identifikace zdrojů, analýzy hodnototvorného řetězce, porovnávací analýzy, analýzy vyváženosti zdrojů a souhrnných výsledků.

Identifikace zdrojů slouží k určení zdrojů, kterými podnik disponuje a podporuje danou strategii. Zdroje se dělí na hmotné, lidské, finanční a nehmotné. Mnoho strategicky důležitých zdrojů není ve vlastnictví podniku, ale je součástí podnikatelských kontaktů nebo se nachází u zákazníků.

---

<sup>16</sup>SLAVÍK, Š. *Strategické riadenie podniku*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT vfa, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.

Analýza hodnototvorného řetězce zkoumá vazbu mezi zdrojem a strategickým účelem, na který má být použitý. Hodnototvorný řetězec je založený na poznatku, že příčiny konkurenční výhody není možné identifikovat a ohodnotit při pohledu na podnik jako celek. Podnik se musí rozčlenit na soubor částečných aktivit, které se jednotlivě zkoumají z hlediska příspěvku k celkové vyprodukované hodnotě. Hodnota, kterou podnik vytváří, je stanovena jako suma, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit za výrobek nebo službu. Podnik je ziskový, pokud hodnota, kterou vytvořil, převyšuje náklady na uskutečnění hodnototvorných funkcí. V hodnototvorném řetězci jsou funkce rozděleny na hlavní a podpůrné. Hlavní funkce vytvářejí fyzickou podobu výrobku, výrobek předávají zákazníkovi a zajišťují ho servisem. Řadíme mezi ně výrobní funkce, marketing a prodej, služby. Podpůrné funkce zajišťují vstupy pro hlavní funkce. Zahrnují materiálové hospodaření, vědeckotechnický rozvoj, řízení lidských zdrojů, informační systém a podnikovou infrastrukturu.

Obrázek 1.4 : Hodnototvorný řetězec



Zdroj: DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.



### 2.4.3 Analýza SWOT

Jednou z významných metod zkoumání podniku je SWOT analýza. Tato metoda se rozšířila díky svému jednoduchému principu. Sleduje čtyři charakteristické rysy zkoumaného podnikatelského subjektu nebo prostředí, jsou to silné a slabé stránky (vnitřní potenciál), příležitosti a hrozby (vnější potenciál).

Silnou stránkou je to, co podnikatelské prostředí a jeho subjekty dobře zvládají, co poskytuje ve srovnání s jinými výhodami. K silným stránkám podnikatelského prostředí může patřit dobrá úroveň ekonomické infrastruktury, dobrá úroveň kvalifikace pracovní síly apod.

Slabou stránkou se rozumí to, co podnik nebo podnikatelské prostředí nezvládá, co způsobuje, že podnikatelské aktivity musejí fungovat v nevýhodných podmínkách. K typicky slabým stránkám podnikatelského prostředí patří dopravní nedostupnost pro nákladní dopravu, nedostatek finančních prostředků pro rozvojové záměry. Typickou slabinou podniků v ČR je podkapitalizace.

Příležitosti představují možnosti vnějších vlivů působících na podnik nebo podnikatelské prostředí regionu. Jde například o zájem zahraničních investorů, štědřejší grantové fondy a agentury, noví kooperanti apod.

Hrozby jsou nebezpečím zvnějšku pro podnik nebo dané podnikatelské prostředí. Jedná se například o útlumové tendence podnikatelského oboru, restriktivní ochránářská opatření jiných regionů či států apod.

Začlenění jednotlivých stránek a vlivů by mělo být průkazné. Analýza SWOT se zpravidla soustřeďuje na kombinaci silných stránek a příležitostí (tzn. na rozvojové možnosti daného subjektu) a slabých stránek a ohrožení (tzn. na ochranný mechanismus).<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> MIKOLÁŠ, Z. *Podnikání a synergie*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2002. 84 s. ISBN 80-7329-025-1.

## 2.5 Výběr strategie<sup>18</sup>

Na základě výsledků syntézy strategické analýzy dochází k vzniku několika variant budoucí strategie, ale realizovat se může jen jedna. Smyslem výběru strategie je seřadit strategické varianty od nejlepší po nejhorší. Varianty na horších pozicích by se měly udržovat při životě, aby mohly být v případě potřeby rychle realizovány. Obvykle existují jen horší nebo lepší strategie. Mnohostrannost a komplikovanost strategie se projevuje v jejím hodnocení a výběru, který se uskutečňuje na základě systému kritérií.

Pro výběr strategie se používají skupiny kritérií, které hodnotí účelnost, realizovatelnost a přijatelnost strategie.

### 2.5.1 Účelnost

Účelnost znamená věcnou správnost strategie, její vhodnost, přiměřenost a užitečnost pro podnik. Zkoumá, jak podnik dokáže vyřešit strategické problémy. Účelnost se hodnotí podle následujících kritérií:

- Poslání a cíle – hlavním kritériem výběru je to, jak navrhovaná strategie přispívá k dosažení požadovaných cílů. Prostřednictvím jednotlivých vzájemných působení se celek a strategie postupně sjednocují do realizovatelné podoby.
- Současná strategická pozice.
- Strategická perspektiva – hodnotí, zdali strategie zohledňuje trendy vnějšího prostředí, jestli je citlivá na pravděpodobné změny a jestli dokáže ovlivňovat a formovat odvětvové prostředí.

Při hodnocení současné strategické pozice a strategické perspektivy se klade důraz na soulad mezi interním a externím prostředím podniku, soulad s podnikovou kulturou, na schopnost vyhovět klíčovým faktorům úspěchu a na existenci a velikost konkurenční výhody.

---

<sup>18</sup> SLAVÍK, Š. *Strategické riadenie podniku*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT v.fra, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.

## 2.5.2 Realizovatelnost

Realizovatelnost hodnotí množství a druhy zdrojů, které budou potřebné na realizaci strategie, dobu jejich získání a účinek vynaložených zdrojů. Používají se tato kritéria hodnocení:

- Vnitřní podmínky realizovatelnosti – hodnotí se materiální, personální a finanční nároky na uskutečnění strategie. Zkoumá se množství, struktura a dostupnost zdrojů, mobilizovatelnost a akceschopnost zdrojů.
- Vnější podmínky realizovatelnosti – hodnotí se legislativní podmínky, které ovlivňují pravidla hospodářské soutěže, odolnost, obranyschopnost nebo agresivitu konkurentů a nestálost vnějšího prostředí, které může znehodnocovat přednosti strategie, nebo naopak je zvýraznit.

## 2.5.3 Přijatelnost

Přijatelnost hodnotí očekávání, potřeby a priority zájmových skupin. Strategická změna ovlivňuje ziskovost, likviditu, kapitálovou strukturu, manažerské role, podnikové funkce a jejich vazby. Každá zájmová skupina sleduje svůj prospěch a je ochotná snášet různou míru rizika. Ve velké míře je přijetí strategie podmíněno mocí a vlivem vedoucích pracovníků a jejich schopností přesvědčit ostatní zájmové skupiny o správnosti jimi navržené strategie.

Rozhodování o výběru strategie není jednorázový čin, přestože na konci rozhodovacího procesu je nutné přijmout konečnou variantu strategie. Pro rozhodování je příznačná stupňovitá úroveň diskuze, která se uskutečňuje mezi hodnotitelem a manažery, a také mezi vrcholovým vedením a majiteli podniku, v průběhu které zaznívají názory a posudky na jednotlivé strategické varianty. Mnoho kritérií a zájmů se do hodnocení a rozhodování vnášejí neformálně a podléhají subjektivním vlivům.

## 2.6 Implementace strategie

Zavedení vybrané varianty strategie zpravidla předpokládá změny v organizační struktuře a řídicím systému podniku. Uvedené změny často způsobují konflikty, které je nutné řešit, aby strategie mohla být úspěšná. Tato etapa procesu formulování strategie se nazývá implementace strategie.<sup>19</sup>

Aby mohla být strategie správně implementována, musí být vytvořeny následující podmínky:<sup>20</sup>

- Strategie podniku musí zahrnovat strategie pro jednotlivé úrovně řízení včetně strategie základních funkčních oblastí podniku.
- Strategie na jednotlivých úrovních řízení podniku musí vytvářet jednotný systém a navzájem se podporovat.
- Vybrané variantě strategie musí být obvykle přizpůsobena organizační struktura a systém řízení, který umožňuje podniku pružně reagovat na měnící se podmínky v okolí podniku a vytvářet dobré pracovní klima.
- Strategie by měla rozvíjet základní dovednosti podniku, které by mohl využít v případě změn v okolí podniku.
- Strategie by měla zahrnovat výběr vhodných manažerů, kteří budou nejen na dobré odborné úrovni, ale současně dokážou komunikovat s lidmi a získat je pro realizaci strategie.
- Strategie musí zahrnovat rozvoj a vzdělání všech pracovníků podniku. Jedině kvalifikovaní pracovníci mohou přispět k úspěšné realizaci strategie.
- Strategie musí vytvářet pocit sounáležitosti pracovníků k podniku a hrdosti, že v daném podniku mohou pracovat.

Při implementaci se jedná o pochopení podnikových cílů a zajištění, že všechny operace a zdroje přispívají k efektivnímu zavedení strategie. Implementace strategie by se měla promítnout do plánovací dokumentace. Plán implementace strategie definuje, kdo je

---

<sup>19</sup> DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

<sup>20</sup> DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

odpovědný za implementaci, co je realizováno nebo v jakém časovém rozmezí má být implementace uskutečněna.

Metody implementace lze dělit na neformální - působení silné osobnosti nebo propagace etických norem a formální, které jsou více viditelné, dlouhodobé a občas i násilné, protože převážně působí na hodnotový systém pracovníka a vztahy mezi útvary. K formálním nástrojům může řadit například administrativní nástroje jako je plán, rozpočet, politika nebo pravidla. Jejich vliv na implementaci strategie podniku je ale stejný.

Formulace a implementace strategie se uskutečňuje v prostředí, které je ovlivňováno různými zájmy, hodnotami a postoji. Rozhodování by se mělo uskutečňovat na základě kompromisů, vyjednávání a dohod.<sup>21</sup>

## 2.7 Strategická kontrola<sup>22</sup>

Strategická kontrola systému poskytuje informace o tom, jak se prostřednictvím strategie dosahuje vytyčených cílů. Účinný kontrolní systém by měl být pružný, aby umožnil manažerům včasnou reakci na neočekávané události, měl by poskytovat přesné informace, a tak podávat skutečný obraz o stavu podniku a měl by informace poskytovat včas.

Kontrola se uskutečňuje ve čtyřech krocích:

1. Stanovení cílů a kritérií, které mají být splněny.
2. Měření skutečného plnění.
3. Porovnání skutečného plnění s vytyčenými cíli a kritérii.
4. Hodnocení výsledků a přijetí nápravných opatření, jestliže cíle nejsou splněny.

Tento postup se používá pro strategickou, taktickou i operativní kontrolu. Strategická kontrola požaduje údaje z rozsáhlejšího počtu zdrojů a více údajů z externích zdrojů. Strategická kontrola by neměla fungovat jen jako pasivní zpětná vazba, která produkuje a distribuuje informace.

---

<sup>21</sup> SLAVÍK, Š. *Strategické riadenie podniku*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT vfra, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.

<sup>22</sup> SLAVÍK, Š. *Strategické riadenie podniku*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT vfra, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.

Při návrhu systému kontroly je potřeba rozhodnout o následujících kritériích:

1. Šířka tolerančních mezí – jestliže jsou zvoleny úzké toleranční meze, jedná se o těsnou kontrolu, která rychle reaguje na odchylky, ale ponechává malý prostor pro tvořivá řešení.
2. Pravidelnost a frekvence – pravidelná a častá kontrola vede k správnému plnění pracovních úkolů.
3. Ukazatele – měly by být zavedeny kvalitativní i kvantitativní ukazatele. Kvantitativní ukazatele směřují pracovníky k tomu, aby se především věnovali úlohám a problémům, které se jich přímo týkají. Kvalitativní ukazatele nutí pracovníky uvažovat o tom, jak jejich cíle souvisí s cíli jiných pracovníků, jiných útvarů a dokonce s cíly celého podniku.

## 3 Charakteristika společnosti

### 3.1 Historie společnosti<sup>23</sup>

Základ ke vzniku závodu Jäkl's Hufeisenfabrik, G. M. B. H. Freistadt, položil již v roce 1905 František Pospíšil z Těšína, který postavil válcovny na výrobu drátu a jiných železářských válcovaných výrobků. V roce 1910 začala výroba kombinovaných náprav a podkov, jež nesly značku Jäkl. A to proto, že výroba i patent byl koupen od kováře Jäkla z Rýmařova. Celá hutní výroba se pak rozdělila právně na dva závody: Fryštátské železářny vyrábějící ocel a Jäklův železářský průmysl, vyrábějící nápravy, podkovy a později šrouby. V letech 1918–1920 se na dnešních pozemcích Jäkl Karviná, a.s., začaly stavět tovární objekty pro výrobu vagonů.

Letopočet 1918 je tradičně označován za rok vzniku samostatné společnosti Jäkl Karviná, a.s. Společnost se v r. 1925 sloučila s Jäklovým železářským průmyslem, společností s ručením omezeným, se sídlem ve Fryštátě, a 22. 10. 1927 z těchto dvou firem vznikla akciová společnost Jäklův železářský průmysl se sídlem ve Fryštátě. S výrobou profilů se v karvinském závodě začalo v roce 1931, byl to patent zámečnického mistra Kozicze z Vídně, který pomáhal karvinským hutníkům zdokonalovat výrobu. Firemní značka Jäkl byla ochrannou značkou zaregistrovanou u mezinárodního orgánu v Ženevě.

V období 2. světové války byl podnik začleněn do válečného průmyslu. Po válce byl závod znárodněn a začleněn do n. p. Vítkovické železářny Klementa Gottwalda, Ostrava 10. Ke dni 1. 7. 1949 byl závod vyčleněn z majetkové podstaty VŽKG, n. p., Ostrava 10, a k témuž dni začleněn do n. p. Drátovny a železářny se sídlem v Praze. Drátovny a šroubárny, závod Karviná, měly dva provozy, a to provoz I (dříve Jäkl) a závod II (dříve Blumenthal). Stále se zde vyráběly ocelové trubky svařované, závitové, obyčejné a přesné. Dále se vyráběly profily tenkostěnné ocelové uzavřené i otevřené, podkovy a hřeby na upevňování důlních kolejnic. V roce 1949 měl provoz I již 599 pracovníků a provoz II 310 pracovníků.

Datem 1. 1. 1951 vznikl nový národní podnik Železářny Karviná. Od 1. 4. 1958 byl podnik začleněn do NHKG, n. p., Ostrava – Kunčice, jako závod 19 – Karviná.

---

<sup>23</sup> KONKOLSKI, S. *O společnosti, která dala profilu jméno*. 1. vyd. Ostrava: Image Studio, s.r.o., 2008. 136 s. ISBN 978-80-903902-1-8.

V letech 1993–2006 byl Jäkl Karviná, a.s., samostatnou společností. Dne 23. 9. 2006 se Mittal Steel Ostrava stala 100 % vlastníkem podniku Jäkl Karviná. Dnes je Jäkl Karviná, a.s., členem největší světové ocelářské společnosti ArcelorMittal Group.

### **3.2 Předmět podnikání**

Předmětem podnikání společnosti ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s., je výroba a prodej podélně svařovaných ocelových tenkostěnných profilů a trubek a tenkostěnných profilů otevřených. Největší část výrobků se používá ve strojírenském a stavebním průmyslu, a to především proto, že zde lze nejlépe využít jejich nízkou hmotnost a možnost vedení různých médií. Nabídka profilů, které jsou vyráběny touto společností, byla rozšířena o silnostěnné profily. Výroba je v současnosti realizována ve dvou hlavních výrobních provozech v rourovně a profilovně. V zájmu zajištění plynulosti a komplexnosti celého výrobního procesu však společnost zajišťuje vlastními silami také celou řadu dalších činností v oborech energetika, doprava a údržba. Přesné a kalibrované trubky, které společnost vyrábí, jsou používány v automobilovém průmyslu.

### **3.3 Organizační struktura**

Organizační struktura společnosti ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s., prošla mnoha změnami. V roce 1993 se stala akciovou společností s celkovým objemem základního kapitálu 602 000 000,- Kč, který je zapsán v Obchodním rejstříku u Krajského soudu v Ostravě. Společnost má vydáno 602 000 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000,-Kč.

Společnost je vedena generálním ředitelem. Současný generální ředitel je ve funkci od roku 2005. Dále se vedení společnosti dělí na obchodního, ekonomického, personálního a výrobně technického ředitele. Obchodní ředitel je zodpovědný za prodej a obchodní servis. Ekonomický ředitel se stará o financování, účetnictví a controlling. Personální ředitel řeší zaměstnanecké záležitosti, mzdy a rozvoj pracovníků. Jednotlivé výroby, údržbu a energetiku má na starosti výrobně technický ředitel.

V současné době má společnost 633 zaměstnanců. Podnik dbá na dostatečnou motivaci k práci a uspokojení zaměstnanců. Jejich cílem je zlepšení produktivity práce



zaměstnanců. Současně také vedení společnosti trvá na stálém vzdělávání zaměstnanců a přijímání odborníků ve svém oboru na pracovní místa, která jsou k dispozici.

### 3.4 Ekonomická situace

Společnost během čtyř let vykazovala následující hospodářské výsledky. Tržby se pohybovaly stále ve stejném rozmezí, takže nedošlo k žádnému zásadnímu poklesu. Problémem může být rok 2009, ve kterém došlo ke krizi ekonomiky, a to mělo negativní dopad na fungování společnosti, došlo k omezení počtu zakázek a to byl důvod, který vedl ke snížení počtu zaměstnanců. Více se o výsledcích za rok 2009 dozvíme z výroční zprávy za tento rok.

Tabulka 2.1 : Finanční výsledky společnosti

<b>V tis. Kč</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Tržby</b>	2 932 483	2 896 962	2 913 124	2 758 770
<b>Čistý zisk</b>	28 866	40 963	-15 267	182 849
<b>Celková aktiva</b>	1 330 217	1 265 909	1 263 490	1 282 905
<b>Oběžná aktiva</b>	774 296	758 481	825 743	892 774
<b>Zásoby</b>	360 318	455 925	464 230	206 247
<b>Finanční majetek</b>	22 517	25 337	6 223	339 262
<b>Krd. pohledávky</b>	392 691	278 449	355 390	347 365
<b>Celková pasiva</b>	1 330 217	1 265 909	1 263 490	1 282 905
<b>Vlastní kapitál</b>	807 126	848 089	812 823	995 672
<b>Cizí zdroje</b>	523 090	417 720	450 667	286 538
<b>Krd. závazky</b>	401 195	346 809	413 524	281 218
<b>Počet zaměstnanců</b>	886	825	757	633

Zdroj: Interní materiály společnosti AMTPK, a.s.

Pro finanční analýzu společnosti jsem si vybrala ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

### 3.4.1 Ukazatele rentability

K základním ukazatelům patří:

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) = (čistý zisk/celková aktiva)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = (čistý zisk/vlastní kapitál)

Rentabilita tržeb (ROS) = (čistý zisk/tržby)

Tabulka 2.2: Ukazatele rentability

	2005	2006	2007	2008
<b>ROA</b>	2,17%	3,24%	-1,21%	14,25%
<b>ROE</b>	3,58%	4,83%	-1,87%	18,4%
<b>Rentabilita tržeb</b>	0,98%	1,41%	-0,52%	6,63%

Zdroj: Vlastní výpočty

Pomocí těchto ukazatelů jsme schopni zhodnotit intenzitu využívání kapitálu a celkovou efektivnost podniku.<sup>24</sup>

Zjišťování rentability je především používáno při dlouhodobých rozhodnutích, jejichž vliv se projeví až za několik let. Význam pro dlouhodobou finanční stabilitu podniku má správná struktura zdrojů, tedy optimální poměr mezi cizími a vlastními zdroji a volba nejvhodnějších cizích zdrojů.<sup>25</sup> Jedním ze základních pravidel analýzy je, že ukazatel ROE by měl být větší než ukazatel ROA ( $ROE > ROA$ ), což je ve všech analyzovaných letech splněno.

Rentabilita celkového kapitálu vyjadřuje celkovou efektivnost fungování společnosti. Je považována za základní měřítko výnosnosti, jelikož poměruje zisk s celkovými aktivy vloženými do podnikání. Ukazatel ROA během uvedených let rostl až na rok 2007, kdy zaznamenal významný propad.

Rentabilita vlastního kapitálu nám ukazuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři nebo vlastníky společnosti. Pomocí tohoto ukazatele mohou investoři určit, zda jejich vložené prostředky do společnosti jsou reprodukovány se správnou intenzitou, která odpovídá riziku

<sup>24</sup> VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.

<sup>25</sup> GRUNWALD, R. - HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: EKOPRES, s.r.o., 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

investice.<sup>26</sup> Můžeme vidět, že v roce 2008 byla situace pro investory nejlepší. K výraznějšímu poklesu došlo v roce 2007, kdy ukazatel ROE dosáhl záporných hodnot, což bylo způsobeno ztrátou, kterou podnik v tomto roce vykázal.

Ukazatel rentability tržeb nám říká, kolik zisku je podnik schopen vyprodukovat na jednu korunu tržeb. Můžeme říci, že čím větší je hodnota tohoto ukazatele, tím lepší je situace podniku z hlediska výroby.<sup>27</sup> Proto můžeme konstatovat, že v roce 2008 byla situace nejlepší, tedy došlo k nejvyšší produkci na jednu korunu tržeb.

### 3.4.2 Ukazatele aktivity

K základním ukazatelům patří:

Doba obratu zásob (DOZ) =  $\text{zásoby} / (\text{tržby} / 360)$

Doba obratu pohledávek (DOP) =  $\text{pohledávky} / (\text{tržby} / 360)$

Tabulka 2.3: Ukazatele aktivity

	2005	2006	2007	2008
<b>DOZ (počet dnů)</b>	44,2	56,66	57,37	26,91
<b>DOP (počet dnů)</b>	48,2	34,6	43,92	45,33

Zdroj: Vlastní výpočty

Ukazatel doby obratu zásob nám ukazuje, jak dlouho jsou aktiva vázána ve formě zásob. Obecně můžeme říci, že čím je kratší doba obratu zásob, tím lepší je to situace pro podnik, protože nedochází k zastarávání zásob.<sup>28</sup> V roce 2008 byla doba obratu zásob nejkratší, proto nedocházelo k dlouhému skladování zásob.

Ukazatel doby obratu pohledávek během čtyř let kolísal. Znázorňuje nám, jak dlouho musí podnik čekat, než dojde k zaplacení pohledávky odběratelem. V roce 2005 každý

<sup>26</sup> GRUNWALD, R. - HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: EKOPRES, s.r.o., 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

<sup>27</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

<sup>28</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

odběratel zůstal podniku dlužen více než 54 dnů. To znamená, že od roku 2005 do roku 2008 se doba mezi prodejem a zaplacením pohledávky zkrátila v průměru o 6 dnů.

### 3.4.3 Ukazatele likvidity

K základním ukazatelům patří:

Běžná likvidita (BL) = (oběžná aktiva/krátkodobé cizí zdroje)

Pohotová likvidita (PL) = (oběžná aktiva-zásoby)/krátkodobé cizí zdroje

Okamžitá likvidita (OL) = (finanční majetek/krátkodobé cizí zdroje)

Tabulka 2.4: Ukazatele likvidity

	2005	2006	2007	2008
<b>Běžná likvidita</b>	1,93	2,19	1,99	3,17
<b>Pohotová likvidita</b>	1,03	0,87	0,87	2,44
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,056	0,073	0,015	1,21

Zdroj: Vlastní výpočty

Schopnost aktiv dosáhnout peněžní formy a posloužit k vyrovnaní závazků se označuje jako likvidita. Pojem likvidita se váže k solventnosti, kdy můžeme říci, že podmínkou solventnosti je likvidita.<sup>29</sup>

Běžná likvidita nám ukazuje, v jakém množství kryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Ukazatel běžné likvidity během sledovaného období kolísal. Obecně doporučenou hodnotou ukazatele je 1,5 až 2,5, což znázorněné údaje splňují a v roce 2008 dokonce přesahují. Můžeme tedy běžnou likviditu označit za dostačující.

Pohotová likvidita opět během let kolísala. Obecně doporučené rozmezí, což je 1 až 1,5, splňoval ukazatel jen v roce 2005, kdy můžeme pohotovu likviditu považovat za dobrou. V letech 2006 až 2007 byl ukazatel na úrovni 0,87, což je pod hranicí doporučených hodnot. V roce 2008 zase doporučené hodnoty přesahovala.

Okamžitá likvidita se má pohybovat v rozmezí 0,9 až 1,1, ale pro Českou republiku bývá tato hodnota rozšířena na 0,2 až 1,1. Jestliže nejsou dodrženy předepsané hodnoty, ještě

<sup>29</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

to nemusí znamenat finanční problémy firmy.<sup>30</sup> Vyhovujících hodnot bylo ve společnosti dosaženo v letech 2006 a 2008, kdy hodnota ukazatele dosahovala až 1,21.

### 3.4.4 Ukazatele zadluženosti

K základním ukazatelům patří:

Celková zadluženost = (cizí zdroje/celková aktiva)

Podíl vlastních zdrojů na celkových aktivech = (vlastní kapitál/celková aktiva)

Zadluženost vlastních zdrojů = (cizí zdroje/vlastní kapitál)

Tabulka 2.5: Ukazatele zadluženosti

	2005	2006	2007	2008
<b>Celková zadluženost</b>	39,3%	32,9%	35,67%	22,3%
<b>Podíl vlastních zdrojů na celk. aktivech</b>	60,7%	66,9%	64,3%	77,6%
<b>Zadluženost vlastních zdrojů</b>	0,65	0,49	0,55	0,29

Zdroj: Vlastní výpočty

Ukazatele zadluženosti hodnotí úvěrové zatížení podniku. Zadluženost podniku by se pokaždé měla pohybovat v určitých mezích. Platí obecné pravidlo, že vyšší zadluženost je přijatelná jen za předpokladu vyšší rentability.

Ukazatel udává, jakou částí se podílí cizí kapitál na financování celkového kapitálu. Čím vyšší je hodnota ukazatele celkové zadluženosti, tím je to vyšší riziko pro věřitele a zvětšuje se obava o návrat vložených investic.<sup>31</sup> V našem případě se hodnota pohybuje kolem 30 % a v roce 2008 klesla celková zadluženost dokonce k 20 %.

Ukazatel podílu vlastních zdrojů na celkových aktivech ukazuje poměr, v němž jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů. Vypovídá o dlouhodobé stabilitě tohoto podniku a bývá považován za nejvýznamnější při hodnocení finanční stability. V roce 2008 jsou aktiva společnosti financována z 77,6% akcionáři.

<sup>30</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

<sup>31</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

Zadluženost vlastních zdrojů hodnotí rozsah finanční samostatnosti. Nárůst tohoto ukazatele znamená větší zadluženost. V našem případě zadluženost vlastních zdrojů během let 2005 až 2008 klesla na hodnotu 0,29, tedy došlo ke snížení zadluženosti.

## **4 Praktická část**

### **4.1 Externí analýza společnosti**

Externí analýza zahrnuje analýzu makrookolí a mikrookolí. Analýza makrookolí nás seznámí s prvky, které mohou ovlivňovat společnost zvenčí. Jedná se především o politické dění, ekonomickou situaci, sociální strukturu a technologický vývoj v zemi, v níž podnik působí.

Analýza mikrookolí se provádí Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil. Zjišťují se odběratelé, dodavatelé, substituty, potenciálně nově vstupující firmy a stávající konkurence a dále jejich vliv na danou společnost.

#### **4.1.1 Analýza makrookolí**

Makrookolí je společné pro všechny podniky vyskytující se v daném odvětví. V tomto okolí se projevuje vliv technologií, demografických změn nebo vydání nových zákonů. Společnost AMTPK, a.s., působí v Karvině a je součástí velké skupiny ArcelorMittal Group.

#### **Politické okolí**

Politické okolí ovlivňuje podnik souhrnem vlivů, jako jsou politicko-mocenské zájmy, zájmy politických stran, koalic, opozicí. Určitý vliv může mít i komunální politika prováděná prostřednictvím obecních úřadů.

V současné době je politická situace v České republice nestabilní. 24. 3. 2009 padla vláda a od června 2009 řídí republiku vláda úřednická s omezenými možnostmi. Vzhledem k změně v rozložení sil v dolní komoře je i Poslanecká sněmovna ne zcela funkční. Dlouhodobé provizorium není i z hlediska ekonomického pro chod státu příznivé.

## **Ekonomické okolí**

Na ekonomické okolí má v současné době velký vliv celosvětová ekonomická krize, která byla odstartována americkou hypotéční krizí. V České republice ve 4. čtvrtletí 2008 poklesl HDP o 0,6% a analytici očekávají, že se recese v 1. čtvrtletí 2009 potvrdí. Podniky nečekají na pomoc od státu, snaží se s ekonomickou krizí aktivně bojovat snižováním nákladů, hledáním nových trhů nebo restrukturalizací výroby.

Tabulka 3.6 : Makroekonomické ukazatele České republiky

	2005	2006	2007	2008
<b>CZK/EUR</b>	29,784	28,343	27,762	24,942
<b>Průměrná inflace v %</b>	1,9	2,5	2,8	6,3
<b>HDP v %</b>	6,3	6,8	6,1	3,0

Zdroj: [www.csu.cz](http://www.csu.cz)

## **Sociální a demografické okolí**

Toto okolí je složeno z velikosti populace, jejího rozmístění, hustoty osídlení obyvatelstva, porodnosti nebo úmrtnosti v oblasti, kde společnost působí.

V současné době žije v České republice 10 476 543 obyvatel. Moravskoslezský kraj, ve kterém společnost sídlí, má 1 249 897 obyvatel. Kraj tvoří okresy Bruntál, Opava, Nový Jičín, Ostrava-město, Karviná a Frýdek-Místek. V tomto kraji je jedna z nejvyšších nezaměstnaností v ČR, v současnosti má hodnotu 11,8 %.

Společnost je ovlivněna tímto okolím tak, že v něm hledá potenciální nové zaměstnance nebo zákazníky. V případě dodávání výrobku není společnost přímým dodavatelem pro konečného zákazníka, ale pouze dodává své produkty k výrobě konečných výrobků.

## **Technologické okolí**

Technologické okolí je ovlivňováno technologickým rozvojem, který se týká buď vytvoření nových technik, jako například strojů, které můžeme použít k výrobě, anebo nových technologií, kdy se jedná o nové způsoby výroby daného produktu.



Jestliže se jedná o naši společnost, tak je ovlivňována především vývojem nových technologií na zpracování materiálu potřebného k výrobě různých druhů trubek a zkvalitnění výrobku a prodloužení jeho životnosti.

V oblasti vývoje nových produktů bylo realizováno:

- 7 rozměrů přesných tažených trubek
- 1 rozměr u kalibrovaných trubek
- 2 rozměry uzavřených tažených profilů
- 2 rozměry uzavřených svařovaných profilů
- 4 rozměry konstrukční trubky

#### **4.1.2 Analýza mikrookolí**

V další subkapitole je popsáno pět působících konkurenčních sil podle M. E. Portera. Pomocí schématu jsou znázorněny jednotlivé působící konkurenční síly na ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s. Mezi pět základních působících konkurenčních sil řadíme potenciální nově vstupující firmy, dodavatele, odběratele, substituty a konkurenci v odvětví.

Potenciální nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu. Firmy se snaží získat podíl na trhu a často také značné zdroje. To může vést k poklesu cen nebo k růstu nákladů a tím ke snížení ziskovosti.

Dodavatelé mohou uplatnit převahu nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Významní dodavatelé tak mohou z odvětví neschopného vyvážit růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost.

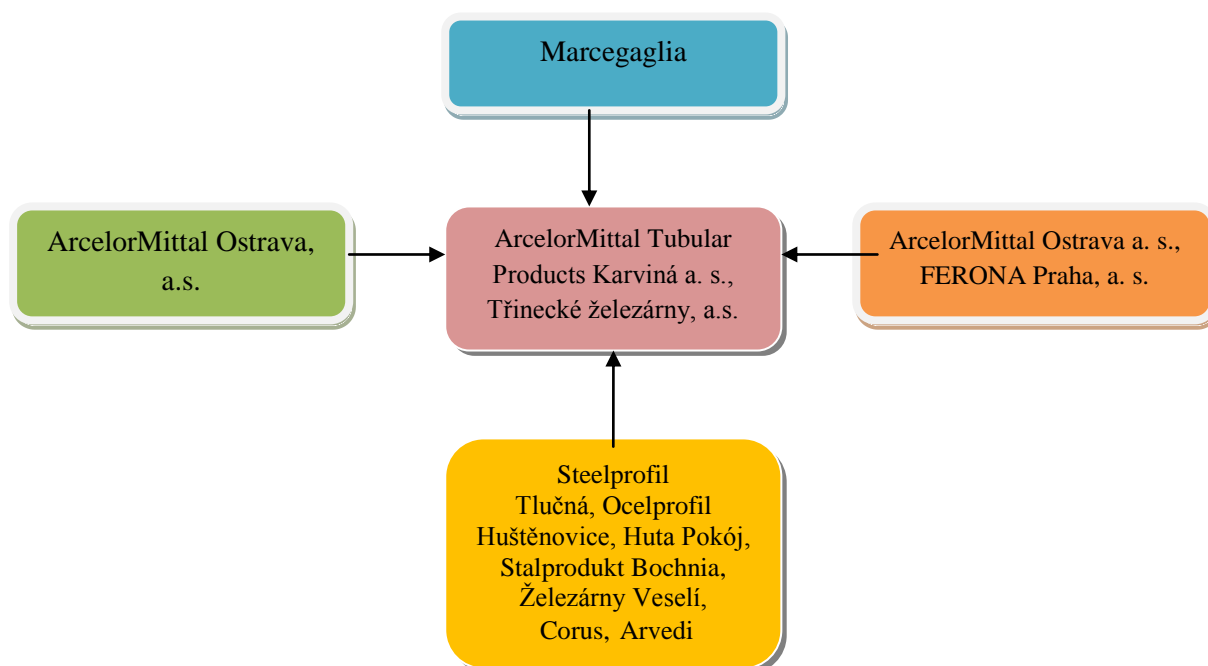
Skupina odběratelů je silná tehdy, když je soustředěná nebo nakupuje velké množství ve vztahu k dodavatelově celkovému objemu prodeje. Připadá-li velká část prodeje na jednoho odběratele, stoupá tím jeho důležitost.

Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, která vyrábějí substituty. Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Obrázek 3.5 : Pět základních působících konkurenčních sil podle M. E. Portera



Zdroj: Vlastní

ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s., si za dobu své existence vybudovala pevné postavení na trhu. Výrobní režim společnosti a situace na trhu byla určována tržní poptávkou a snahou společnosti zvyšovat podíl výroby s vyšší přidanou hodnotou.

Třinecké železárny, a.s., jsou konkurenty AMTPK, a.s., protože jsou výrobci stejného produktu, kterým jsou trubky a profily. Na současné výrobě oceli v ČR se podílejí více než jednou třetinou. Třinecké železárny, a.s., se chtějí zařadit mezi vyspělé evropské průmyslové podniky.

Společnost Marcegaglia je italskou firmou se sídlem v Mantově, která uvažuje o postavení závodu v blízkosti společnosti AMTPK, a.s., tedy v Polsku. Tato firma by po vstupu do odvětví přinesla novou kapacitu.

V okamžiku jejího vstupu na daný trh může přinést snížení cen výrobků a tím snížení ziskovosti ostatních podniků, které vyrábějí stejný produkt. Mohla se potýkat s existujícími překážkami vstupu v kombinaci s reakcí stávajících společností na vstup do odvětví. Jsou-li překážky vstupu vysoké, nebo když nová společnost vstupující na trh může očekávat ostrou

reakci od zavedených konkurentů, může dojít k poklesu vstupu nových společností na daný trh.<sup>33</sup>

Mezi odběratele společnosti patří ArcelorMittal Ostrava, a.s. a FERONA Praha, a.s. FERONA Praha, a.s., odebírá především trubky a profily. Jedná se o moderní podnik, který se zabývá nákupem, skladováním, úpravou a prodejem hutních výrobků.

Tato skupina odběratelů může mít velký vliv, je-li koncentrovaná nebo nakupuje velké množství ve vztahu k celkovému objemu poskytovaných služeb ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s. Tito odběratelé by měli být plně informováni o poptávce, skutečných tržních cenách či dokonce o nákladech společnosti. Plná informovanost odběratelů posiluje jejich vyjednávací pozici na rozdíl od situace, kdy mají informace nedostatečné.<sup>34</sup>

Hlavním dodavatelem ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s., je ArcelorMittal Ostrava, a.s. Mezi produkty, které jsou dodávány touto společností, patří ocelové pásy válcované za tepla, jehož hlavním výrobcem je ArcelorMittal Ostrava, a.s. Veškeré ostatní dodávky z alternativních zdrojů jsou omezeny na minimum. Nakoupit mimo skupinu ArcelorMittal lze pouze materiál, který není dostupný v rámci skupiny nebo by časově ohrozil plnění dodávek.

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu statků nebo služeb, které jsou nakupovány AMTPK, a.s. Jestliže tito dodavatelé prodávají své služby a statky roztríštěným odběratelům, budou mít obvykle rozhodující vliv na cenu, kvalitu a termíny dodání.<sup>35</sup>

Společnosti, které vyrábějí substituty, tedy výrobky, které mohou nahradit výrobu AMTPK, a.s., jsou Steelprofil Tlučná, Ocelprofil Huštěnovice, Huta Pokój, Stalprodukt Bochnia, Źeleźarny Veselí, Corus a Arvedi. Mezi těmito společnostmi existuje konkurenční boj. Podniky si můžou konkurovat například cenou, kvalitou nebo reklamou.

---

<sup>33</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

<sup>34</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

<sup>35</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

## **4.2 Interní analýza společnosti**

V této části bude provedena analýza zdrojů podniku. Jedná se o identifikaci vnitřních schopností podniku. Spolu s externí analýzou je základem pro tvorbu strategie. Tato analýza se dotýká všech činností v podniku.

### **4.2.1 Analýza zdrojů**

#### **4.2.1.1 Výrobní systém**

S výrobní činností souvisí dva provozy, a to rourovna a profilovna.

Rourovna provádí 60% výroby. V budově rourovny je hlavní agregát, který se nazývá trať KOCKS, zde se svařují a zakružují trubky na válcích. Vyrobí jich 20 tun za hodinu. Délka trubek je až 97 metrů. Po zahřátí se mohou tvarovat na velikost 17,2 až 114,3 mm a tloušťku stěny 2 až 6 mm. Dále se v rourovně nacházejí úpravny, v nichž probíhá rovnání trub, frézování (opracování konců trub), lakování. Dále je to závitování, kde probíhá nasazení nadstavců, které umožňují napojení trub na sebe navzájem. V úpravnách probíhá i zinkování. V rourovně je i defektomat, který působením magnetického pole kontroluje produkt, zda splňuje požadované parametry. To vše zabírá 90% prostoru haly, ve zbytku můžeme najít balírnu, sklad, expedici a část profilovny, tedy dva svařovací stroje na trubky a profily a jeden stroj profilovací.

Profilovna se skládá z budovy tažírny. V ní jsou tři svařovací stroje pro trubky a profily, tři tažné stolice, kde se tvoří přesné trubky, a žíhací pec, jež slouží k deformaci. Další součástí profilovny jsou úpravny, v níž se nacházejí hrotovací stroje, rovnací stroje, defektomaty a dělicí zařízení.

Důležitou součástí výroby je budova podélně dělicí linky, kde probíhá dělení pásu pro více strojů, aby mohla výroba probíhat na více strojích najednou. Podélně dělicí linka je strategickým nástrojem pro tuto výrobu, souvisí se zakázkovou náplní, která vzniká na poslední chvíli a výrobce je díky tomuto stroji schopný reagovat ihned.

Další částí továrny, bez které by výroba nemohla probíhat, je údržba. Mechanická údržba se stará například o funkčnost hydrauliky a elektro údržba o záležitostí týkající se

elektrického vedení. Součástí údržby je obráběcí dílna, v níž jsou CNC soustruhy, které válec oceli vysoustruží pomocí softwaru do požadovaného tvaru.

Významnou částí podniku je i budova energetiky, v níž je kotelna, trafostanice, vodní hospodářství, tedy čistička odpadních vod a budova neutralizace.

V areálu podniku jsou garáže, dílna na opravy, sklady dílů a válců, výdejna ochranných pomůcek, udržované parkoviště a budova jídelny, která byla nedávno rekonstruována. Ředitelské budovy mají oddělení - přípravu výroby, prodejní oddělení, zásobování, ekonomické, personální oddělení, mzdovou účtárnu a fakturace. Technická budova zahrnuje rozvoj a investice, technologie, atestace, mechanické zkušebny potvrzující normy, chemické laboratoře a kancelář zabývající se jakostí.

Výroba probíhá na základě výrobních příkazů, které zadávají, co se má upravit a vyrobit. Opravy probíhají podle přednosti a důležitosti.

ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s., je producentem 10% výroby oceli ve světě. Při přípravě výroby je potřeba odebrat pás z Ostravy, aby mohly být z něj vytvořeny výrobky podle požadavků zákazníků. Podle hodnot, které jsou dány, se tvoří Business plan, ten se odevzdá řídicí struktuře ke schválení. Smlouvené zakázky musí být dodrženy. Do roku 1989 bylo vše dokonale naplánované, dokázali dokonce předpovědět zákazníky, ale v dnešní době je na trhu velká konkurence a zákazník si plánuje, co nakoupí a kde to nakoupí. Plánování výroby probíhá tak, že si vedení podniku stanoví na začátku měsíce, kolik má být vyrobeno produktů. Když tento plán není dodržen, musí se vymyslet, jak docílit předpokládaných ekonomických výsledků.

#### **4.2.1.2 Řízení jakosti**

Akciová společnost AMTPK, a.s., v roce 2008 úspěšně uhájila systém řízení jakosti pro dodavatele do automobilového průmyslu podle mezinárodní normy ISO/TS 16 949:2002. Shoda s požadavky byla potvrzena certifikačním auditem, který provedla certifikační společnost TÜV Nord Czech s.r.o. Spolu s tím proběhly kontrolní audity systému řízení jakosti dle ISO 9001:2000 a systému řízení environmentu dle ISO 14001:2004. ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s., je certifikována podle EN ISO 9001 - Systém managementu jakosti od února 1994 a podle EN ISO 14001 - Systémy environmentálního managementu od června 2001. Všechny systémy řízení jakosti jsou sjednoceny do společného „Integrovaného systému managementu“. Systém managementu jakosti je dostatečně účinný a efektivní.

Zavedený systém environmentálního managementu působí ve společnosti na snižování vlivu AMTPK, a.s., na životní prostředí v okolí akciové společnosti, což se projevilo i ve vyhodnocení Registru environmentálních aspektů a snížením zákonem stanovených poplatků za znečišťování ovzduší. V oblasti ochrany životního prostředí plní společnost všechny legislativní požadavky. Společnost je účastníkem obchodování s povolenkami emisí skleníkových plynů dle zákona č. 695/2004 Sb.

#### **4.2.1.3 Marketing**

Společnost provádí marketing prostřednictvím útvaru prodeje. Snaží se o prezentaci svých výrobků zákazníkům, aby došlo k jejich odběru. K hlavní činnosti marketingu společnosti patří průzkum trhu, podpora prodeje a získávání nových zákazníků.

Významnou roli hraje Centrální Sales and Marketing, prováděný Sales Office, který se stará o export výrobků.

K výrobkům, které jsou nabízeny zákazníkům, patří:

- závitové trubky ocelové svařované v provedení černém pozinkovaném a lakovaném pro vedení médií (voda, plyn),
- svařované konstrukční trubky určené pro běžné konstrukční účely,
- svařované ocelové trubky přesné za studena tažené nebo kalibrované, které se užívají ve strojnictví, topenářských systémech, nábytkářství, automobilovém průmyslu, apod.,
- ocelové tenkostěnné profily otevřené, které se používají jako prvky v lehkých konstrukcích,
- závitové trubky s úpravou konců pro mechanické spojky,
- svařované kalibrované trubky pro konstrukční prvky v automobilovém průmyslu.

Podíl jednotlivých výrobků na celkové produkci můžeme vidět v následující tabulce:

Tabulka 3.7: Podíl výrobků na celkové produkci

Výrobek	Podíl jednotlivých výrobků na celkové produkci v %
Kalibrované trubky	1 %
Standardní svařované trubky	45%
Galvanizované trubky	11%
Barevné potahované trubky	4%
Za studena tažené trubky	5%
Duté konstrukční profily	34%

Zdroj: Interní materiály ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s.

Jsou pořádány služební cesty, kterých se účastní jak obchodní zástupci, tak zástupci technologie a výroby pro tuzemsko.

Další propagační metodou je prezentace výrobků společnosti. Výrobky se prezentují praxí, což je u stálých zákazníků nebo na veletrzích jako je například MSV Brno, TubeDuesseldorf a Stavební veletrh Nitra.

Součástí propagace je tvorba propagačních materiálů. Tyto materiály popisují výrobky, které projdou výrobním systémem společnosti, dále stručně charakterizují společnost a její předmět činnosti.

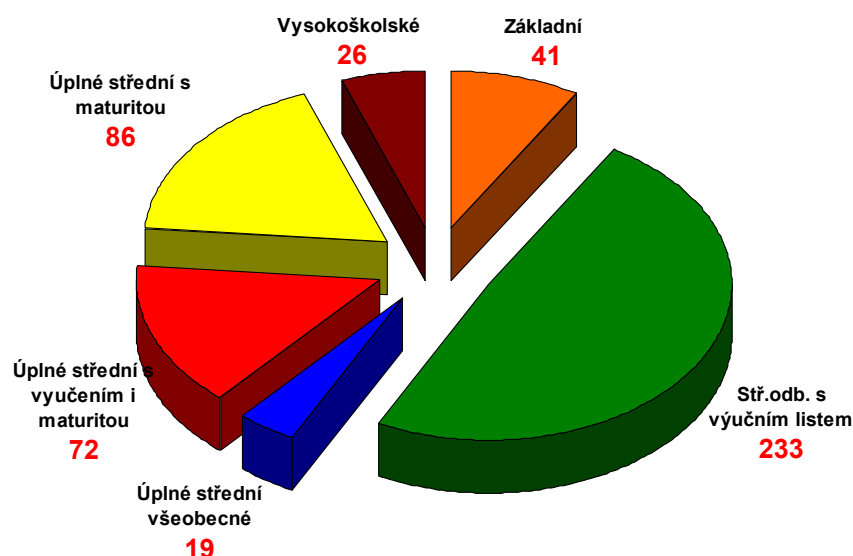
#### 4.2.1.4 Lidské zdroje

Společnost má v současnosti k dispozici celkem 477 zaměstnanců. Zaměstnanci jsou rozděleni na 411 dělníků a 66 technickohospodářských pracovníků. V roce 2008 byl počet zaměstnanců 609. Z celkového počtu zaměstnanců bylo 127 žen a 482 mužů.

Od roku 2008 se počet zaměstnanců snížil o 132 pracovníků. Příčinami této redukce zaměstnanců byly organizační změny prováděné ve společnosti a ekonomická krize, která měla dopad na celý svět.

Podle vzdělanosti je struktura zaměstnanců rozdělena do kategorií, které vidíme na následujícím obrázku.

Obrázek 3.6: Struktura zaměstnanců dle vzdělání



Zdroj: Interní materiály ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s.

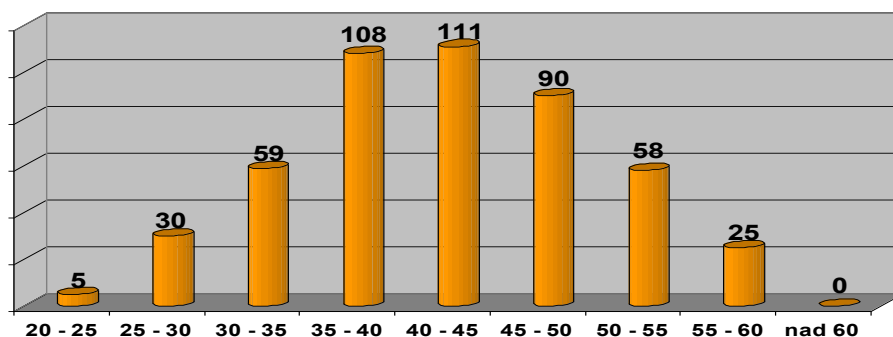
Zaměstnanci se musí vzdělávat na povinných školeních, mezi které například patří referentské zkoušky na vozidlo. K dalším zkouškám patří svářečské, elektro, bezpečnostní a zkoušky z jakosti a mnoho dalších.

Součástí vzdělávání jsou také jazykové kurzy, které jsou významné z důvodu toho, že společnost ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s., je částí nadnárodní společnosti.

Poslední složku vzdělávání je korporátní vzdělávání e-learning, kurzy manažerských dovedností a další kurzy.

Věkové složení zaměstnanců se pohybuje v rozmezí od 20 do 60 let. Podrobné vymezení věkové struktury můžeme vidět na grafu.

Obrázek 3.7: Věková struktura zaměstnanců



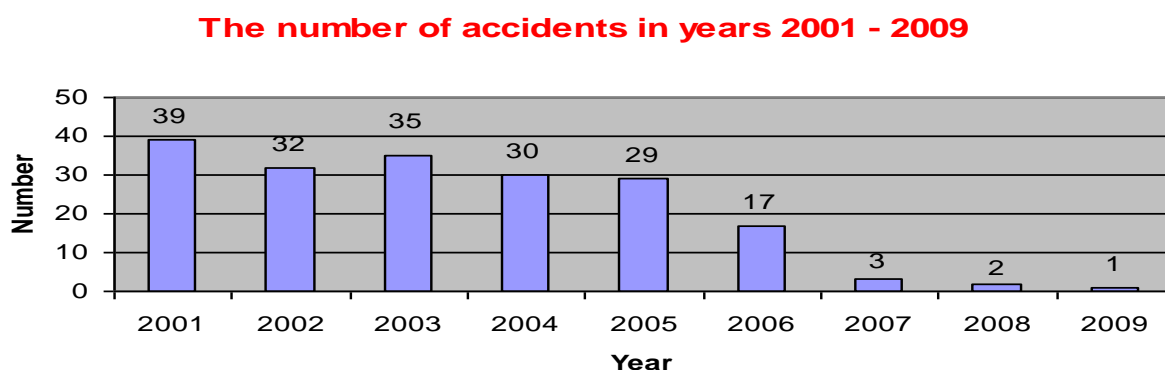
Zdroj: Interní materiály ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s.



Zaměstnanci jsou placeni měsíční mzdou. Průměrný výdělek pracovníků této společnosti se pohybuje kolem částky 21 000,- Kč. Členové představenstva dostávají příspěvek na životní a důchodové pojištění.

Motivační systém je dán ročním bonusovým systémem a odměnou za bezpečnost. Zaměstnanci dostávají odměnu za bezpečnost, která přispěla ke snížení počtu incidentů souvisejících s bezpečností práce a ochranou zdraví při práci. Počty těchto událostí jsou zobrazeny v následujícím grafu.

Obrázek 3.8: Počet incidentů v letech 2001 – 2009



Zdroj: Interní materiály ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s.

#### 4.2.1.5 Finance

V roce 1993 se AMTPK stala akciovou společností s celkovým objemem základního kapitálu 602 000 000,- Kč, který je zapsán v Obchodním rejstříku u Krajského soudu v Ostravě. Společnost má vydáno 602 000 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000,-Kč. Od doby vzniku společnosti nedošlo ve výši základního kapitálu k žádným změnám.

Společnost AMTPK, a.s., měla otevřený krátkodobý bankovní úvěr u Citibank, a.s., který v průběhu roku 2008 splatila.

Účetnictví společnosti je vedeno v souladu se zákonem č.563/1991 Sb. o účetnictví. Respektuje obecné účetní zásady.

### 4.3 SWOT analýza

Název SWOT analýza je odvozen od prvních písmen anglického názvu, a sice:

- S= strenghts= silné stránky
- W= weaknesses= slabé stránky
- O= opportunities= příležitosti
- T= threats= hrozby

SWOT analýzou se rozebírají faktory interní, tedy silné a slabé stránky, a faktory externí neboli příležitosti a ohrožení. Jednotlivé faktory se uspořádají do SWOT matice. Ačkoliv SWOT matice bere v úvahu pouze čtyři faktory, může velmi dobře posloužit jako vodítko pro další rozhodování, protože pro svoji jednoduchost je snadno realizovatelná. Výsledky SWOT analýzy mohou být využity při celopodnikovém a marketingovém plánování. Začlenění jednotlivých stránek a vlivů by mělo být průkazné.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Tabulka 3.8: SWOT analýza

<b>Interní analýza</b>	<b>Externí analýza</b>
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kvalifikovaná obsluha strojů</li> <li>- Malý počet incidentů související s bezpečností práce</li> <li>- Dobrá dopravní dostupnost</li> <li>- Systém řízení jakosti</li> <li>- Vlastnictví strategického nástroje pro výrobu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surovinové zdroje jsou časově omezeny</li> <li>- Energeticky náročná výroba</li> <li>- Nedostatečná znalost jazyků u pracovníků</li> <li>- Zastaralost varovného systému</li> <li>- Zastaralý informační systém</li> </ul>
<b>Externí analýza</b>	<b>Externí analýza</b>
<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nové technologie, které umožní inovaci stávajících výrobků</li> <li>- Výroba produktů s vyšší přidanou hodnotou</li> <li>- Rozšíření výrobní kapacity</li> <li>- Zlepšení marketingové činnosti</li> <li>- Plnění požadavků na ochranu životního prostředí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Světová krize trhů s ocelí</li> <li>- Nepříznivý politický a ekonomický vývoj v naší republice</li> <li>- Vývoj nových technologií, které způsobí zastarání výrobků</li> <li>- Očekávaný vstup nového konkurentu na trh v blízkosti společnosti</li> </ul>

Zdroj: Vlastní

Ze SWOT analýzy jsme zjistili, že mezi silné stránky podniku patří kvalifikovaná obsluha strojů, jež je zajišťována pracovníky, kteří pro tyto účely procházejí školením, aby byli schopni zajistit bezchybnou činnost stroje.

Dalšími silnými stránkami podniku jsou malý počet incidentů související s bezpečností práce, dobrá dopravní dostupnost, systém řízení jakosti a vlastnictví strategického nástroje pro výrobu.

Počet incidentů v bezpečnosti práce během posledních let klesal, až dosáhl výsledku jednoho incidentu během roku 2009.

Společnost se nachází na okraji města Karviná před vjezdem do obce Petrovice u Karviné. Její dostupnost je zajištěna hlavní silnicí vedoucí téměř k samotnému podniku. Výhodou je i blízkost hranice s Polskem.

Systém řízení jakosti zajišťuje kvalitní výrobu, ochranu životního prostředí a kvalitu dodavatelů pro automobilový průmysl. Správné fungování tohoto systému je kontrolováno certifikačním auditem, který ve společnosti probíhá pravidelně.

Silnou stránkou je vlastnictví strategického nástroje pro výrobu, kterým je podélně dělicí linka, kde probíhá dělení pásu pro více strojů, aby mohla výroba probíhat na více strojích najednou. Umožňuje flexibilitu a rychlou reakci na požadavky zákazníka.

K slabým stránkám podniku bychom mohli zařadit to, že surovinové zdroje pro výrobu jsou časově omezeny. Zásoby materiálu pro výrobu trub nejsou nekonečné a v blízké době by mohlo dojít k jejich vyčerpání.

Zpracování oceli na požadované tvary a velikosti je náročné. Energie se spotřebovává výrobou, vytápěním rozsáhlých prostor ve výrobních halách, ohříváním kyselin na teplotu vhodnou pro moření oceli a na další činnosti.

Jelikož je AMTPK, a.s., společností, která je součástí nadnárodní skupiny Arcelor Mittal Group, je pro zaměstnance znalost jazyků významným prvkem. Tuto slabou stránku se snaží podnik odstranit zajišťováním jazykových kurzů pro své pracovníky.

Další slabou stránkou je zastaralost varovacího systému. Současné vybavení není v souladu s nynějšími technickými předpisy. Chybí signalizace a kolizní varovací zařízení.

Zastaralý informační systém je také slabou stránkou podniku. Systém nemá dostatečnou podporu u dodavatelů a důležité informace pro rozhodování jsou komplikovaně doručovány do centrály.

Příležitostí v dnešní době může být především vývoj nových technologií, které umožní inovaci stávajících výrobků. Bez inovací by nedocházelo k rozvoji ať už technologií nebo samotných výrobků.

Další příležitostí je produkce výrobku s vyšší přidanou hodnotou, jež se může projevit u zákazníků i u podniku samotného. Jestliže firma bude vyrábět kvalitnější výrobky, které budou splňovat všechny požadavky odběratelů, dojde ke zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka.

Rozšíření výrobní kapacity je také příležitostí pro AMTPK, a.s. Protože s vyšší výrobní kapacitou může podnik vyrábět větší množství výrobků nebo zrychlit obsluhu zákazníků prostřednictvím zkrácení časů čekání na požadované produkty a díky tomu zde existuje možnost větších zisků.

Příležitostí může být také zlepšení marketingové činnosti, což zahrnuje zviditelnění společnosti a především jejich produktů. Společnost by se měla zaměřit na zviditelnění svých výrobků v zahraničí a kvalitu servisu pro zákazníky.

Plnění požadavků na ochranu životního prostředí je další možnou příležitostí. Společnost má dlouhodobou zkušenost s environmentálním systémem jakosti, a proto se už dlouhou dobu snaží o redukci dopadu činnosti společnosti na životní prostředí.

V roce 2009 podniky v celém světě pocítily světovou krizí. Tato krize se projevila i na trhu s ocelí. Došlo ke snížení zisků podniků a někde to dospělo až k jejich uzavření.

Nepříznivý politický a ekonomický vývoj v naší republice představuje velké ohrožení. Je to hlavně proto, že naše vláda není stabilní a neustále mocenské boje se projevují také v ekonomice státu.

Vývoj nových technologií, které způsobí zastarání výrobků, je dalším ohrožením. Technologie se stále rozvíjejí a ten, kdo zůstane pozadu, se připravuje o konkurenční výhodu, kterou nová technologie může být.

Očekávaný vstup nového konkurenta na trh v blízkosti společnosti představuje další nebezpečí pro podnik. Mohlo by dojít k odlivu zákazníků ke konkurenci a tím ke snížení ziskovosti ostatních podniků, které vyrábějí stejný produkt.

## **5 Návrh strategie**

### **5.1 Strategické cíle**

Hlavními cíli společnosti ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s., v současné době jsou:

- Růst regionální, národní a mezinárodní konkurenceschopnosti společnosti,
- dosažení úspěchu v ArcelorMittal Group prostřednictvím produkce kvalitních trub a profilů,
- vytvoření podmínek pro bezpečnou práci, vysokou kvalitu produkce a udržení zdravého životního prostředí,
- rychlý a efektivní přesun rozhodujících schopností ve skupině,
- podpora růstu výkonu v nekonečném procesu hledání nových znalostí a praktických zkušeností k dosažení růstu budoucích výsledků,
- pomoc pracovníkům dosáhnout nejlepších výkonů.

### **5.2 Návrhy strategie pro jednotlivé oblasti**

V této části bude proveden návrh strategií pro jednotlivé oblasti v podniku, mezi které patří výroba, lidské zdroje, marketing, finance a řízení jakosti.

Do strategie se promítnou i základní cíle společnosti, které by s ní měly být v souladu. Strategie by měla vést ke zvýšení výkonnosti podniku. V zájmu společnosti je mít strategii, která povede k uspokojení potřeb zákazníků.

### 5.2.1 Strategie výroby

Společnost se zaměřuje na výrobu z oceli. Vyrábí podélně svařované ocelové tenkostěnné profily a trubky, tenkostěnné profily otevřené a dále byla výroba rozšířena o silnostěnné profily. Velká část těchto výrobků se používá ve strojírenském a stavebním průmyslu. Zatímco přesné a kalibrované trubky, jež společnost vyrábí, jsou používány v automobilovém průmyslu.

ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s., by se v budoucnu měla orientovat na udržení stejného množství výroby a dále na zkvalitňování výrobků. V souvislosti s krizí došlo k poklesu výroby, jelikož nebyl nutný tak velký rozsah výroby jako v minulosti, protože došlo ke snížení poptávky. V současnosti se podnik snaží dostat na množstevní úroveň výroby jako před krizí.

Dalším důležitým prvkem je zaměření se na výrobu s vyšší přidanou hodnotou pro automobilový průmysl, nábytkářství nebo výrobu kol. Toto zahrnuje výrobu podle požadavků zákazníka, aby byly splněny jím zadané parametry výrobku a samozřejmě zvýšení zisku společnosti.

Zaměření se na neustálé zlepšování kvality výrobků je v dnešní době už samozřejmostí, ať už používáním kvalitnějších materiálů pro výrobu, nebo zlepšování vzdělanosti pracovníků, kteří také mohou ohrožovat kvalitu finálního produktu svou neznalostí nebo nedostatečnou kvalifikací.

Podnik by se měl zaměřit na rozvoj výroby v automobilovém průmyslu. V roce 2009 došlo k omezení poptávky v této oblasti. Znovu obnovení prodeje přesných a kalibrovaných trubek by mělo být dalším cílem společnosti, protože tato výroba může být zisková, jelikož automobilový průmysl se přesto, že prošel krizí, stále rozvíjí a má budoucnost.

### **5.2.2 Personální strategie**

Společnost by se měla v oblasti personalistiky zaměřit na udržení potřebného počtu zaměstnanců, kteří by byli schopni zajistit všechny potřebné činnosti. Hledání potenciálních pracovníků, kteří by mohli přinést nové myšlenky do fungování podniku, by mohla být také zajímavou příležitostí.

Nezbytností je stálý růst a rozšiřování kvalifikace, motivace a uspokojení zaměstnanců. V minulosti byla problémem častá absence zaměstnanců, kterou by společnost měla řešit kontrolou absentujících zaměstnanců prováděnou pověřenými zástupci podniku v domácnostech pracovníků nebo vytvořením vhodného plánu organizace dovolených.

S personalistikou souvisí i bezpečnost práce a zajištění ochrany zdraví pracovníků. Společnost by se měla snažit pokračovat ve výstavbě bezpečnostní komunikace, která podporuje bezpečnostní tréninkový program. Dále by se měla snažit o omezení počtu a vážnosti zranění při práci.



### 5.2.3 Marketingová strategie

Společnost si musí aktualizovat marketingovou strategii, která by umožňovala efektivní a vhodné využití. Tato strategie musí být založená na synergickém efektu vyplývajícím ze strategie skupiny ArcelorMittal Group. Zaměřit se na zvýšení podílu na trhu prostřednictvím nabídky kvalitních výrobků a servisu pro zákazníka.

Hlavním cílem firmy by mělo být zvyšování objemu prodeje v zahraničí a dále také používání materiálu s vyšším stupněm spolehlivosti. Skladování hotových výrobků v halách není vhodně vyřešeno a příliš nevyhovuje současným požadavkům.

Vhodné je zvýšit efektivnost reklamy a tím přilákat více zákazníků. Další propagační metodou, která by měla být zintenzivněna, je prezentace výrobků společnosti u potenciálních zákazníků. Účast na veletrzích jako je MSV Brno, TubeDüsseldorf a Stavební veletrh Nitra můžou být také příležitostí k rozvoji na trhu.

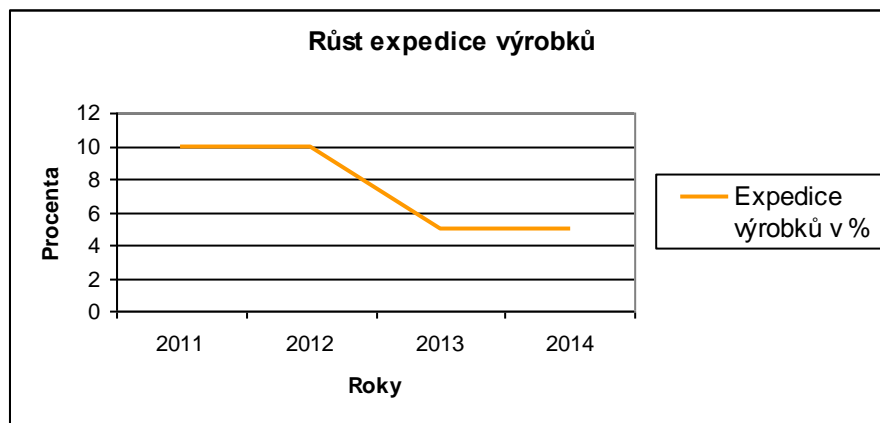
ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s., předpokládá růst expedice výrobků podle následující tabulky a vychází z předpokládaného vývoje spotřeby trubek, který vidíme v grafu 4.2.

Tabulka 4.9: Růst expedice výrobků

Roky	2011	2012	2013	2014
Růst expedice v %	10%	10%	5%	5%

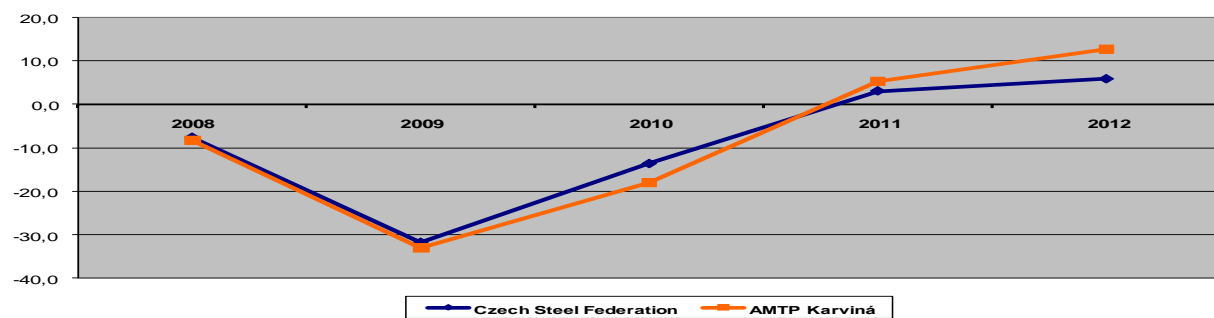
Zdroj: Interní materiály ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s.

Graf 4.1: Růst expedice výrobků



Zdroj: Interní materiály ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s.

Graf 4.2: Vývoj spotřeby ocelových trubek



Zdroj: Interní materiály ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s.

## 5.2.4 Finanční strategie

Společnost by se měla soustředit na vytvoření úspěšného a stabilního ocelářského podniku, který bude přinášet zisk investorům. Společnost má zavedený systém sledování nákladů prostřednictvím centra nákladů a výroby.

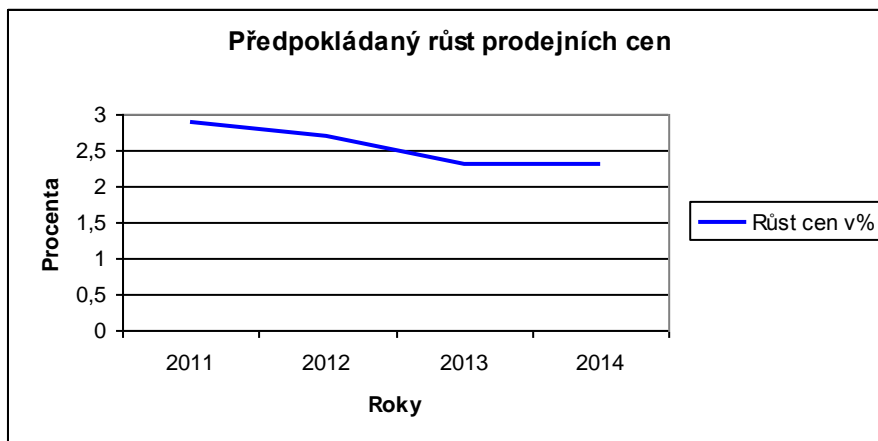
Podnik se ve své produkci zisku chce dostat na úroveň, kterou měl v letech 2007 a 2008 - před tím, než začala světová ekonomická krize. V průběhu krize klesly prodejní ceny produkce a AMTPK, a.s., by se chtěla dostat na stejnou úroveň jako v minulosti. Předpokládaný růst prodejní ceny můžeme vidět v následující tabulce.

Obrázek 4.11: Předpokládaný růst prodejních cen

Roky	2011	2012	2013	2014
Růst prodejních cen v %	2,9%	2,7%	2,3%	2,3%

Zdroj: Interní materiály ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s.

Graf 4.3: Předpokládaný růst prodejních cen



Zdroj: Interní materiály ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s.

Dalším cílem společnosti by měl být neustálý rozvoj systémů monitorování nákladů, který by přesně alokoval náklady pro individuální výrobky. Permanentní optimalizace fixních nákladů je také snahou společnosti. To by mohlo být docíleno například snížením potřeby energií pro výroby.

Investiční činnost AMTPK, a.s., by měla směřovat do obnovy výrobních a provozních zařízení, zlepšení kvality výrobků a efektivitu výroby. Investovat by se mělo také do zlepšení ekologie výroby a ochrany životního prostředí. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je významným investičním bodem, do kterého by mělo být investováno prostřednictvím zakoupení a instalace bezpečnostního technického zařízení proti pádům z výšky.

### 5.2.5 Strategie v oblasti řízení jakosti

V této oblasti je společnost na dostatečné úrovni. Vlastní certifikát systému řízení jakosti pro dodavatele do automobilového průmyslu podle mezinárodní normy ISO/TS 16949:2002. Dalšími certifikáty, které společnost vlastní, jsou ISO 9001:2000 zajišťující systém řízení jakosti a ISO 14001:2004 zabezpečující systém řízení prostředí. V podniku existuje Integrovaný systém managementu.

Společnost by se měla zaměřit na získání ještě jednoho certifikátu významného pro tento druh výroby, a to OHSAS 18 001:2007 – Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Základním bodem tohoto systému je zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při výkonu jejich činnosti. Musíme sledovat riziko možného ohrožení zdraví a hledat postupy, jak těmto rizikům předjet.

Jelikož výroba trub a profilů je riziková z hlediska práce s nebezpečnými chemikáliemi a těžkými trubkami a profily, je vlastnictví tohoto certifikátu vhodné.

Pokud shrneme předcházející skutečnosti, tak by se společnost měla zaměřit na udržení Integrovaného systému managementu a úspěšné opakování certifikačního auditu. V neposlední řadě se také soustředit na zavedení systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a také vzdělávání zaměstnanců v oblasti jakosti, aby byla zajištěna největší možná bezchybnost ve výrobě i ve všech ostatních činnostech souvisejících s touto výrobou.

## Závěr

V diplomové práci se pojednává o strategii podniku. Pro každý podnik je podstatné mít vytvořenou svou vlastní strategii, aby mohla konkurovat firmám na trhu s danou výrobou. V dnešní době je strategie nezbytností pro přežití společností. Měli by ji mít kvalitně zpracovanou a založenou na odborných odpovědích a faktech.

V první části diplomové práce jsou popsána základní teoreticko-metodologická východiska pro definování strategie. Jsou zde vysvětleny pojmy, jako je strategické myšlení, strategické řízení, strategická analýza nebo strategická kontrola. Právě strategická analýza společně se SWOT analýzou a Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil jsou popsány, aby mohly být později použity v praktické části.

V druhé části je charakterizovaná společnost ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s. Je zde uvedeno umístění společnosti, její historie a předmět podnikání, kterým je výroba a prodej podélně svařovaných ocelových tenkostěnných profilů a trubek a tenkostěnných profilů otevřených. Dále je popsána organizační struktura společnosti a také je v této části provedena finanční analýza společnosti. K finanční analýze byly použity poměrové ukazatele, mezi které patří ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Finanční analýza ukázala, že podnik v roce 2008, za který známe ekonomické výsledky firmy, si vedla velice dobře. Rentabilita během let rostla až na malý výkyv v roce 2007. To samé se dělo i s ostatními ukazateli až na ukazatel doby obratu zásob, který v průběhu čtyř let klesal. Můžeme předpokládat, že v roce 2009 se situace zhorší a finanční výsledky budou z důvodu krize nižší než v předešlých letech.

Třetí část práce se skládá z analýz, které jsou základem pro navržení strategie. První metodou, která byla použita, je externí analýza. Tato analýza zahrnuje analýzu makrookolí, která popisuje politické, ekonomické, sociální a technologické podmínky, jež mají vliv na daný podnik. Další použitou metodou je analýza mikrookolí, která patří pod externí analýzu, a to Porterova analýza pěti konkurenčních sil. K analýze bylo použito grafické schéma, které vše znázorňuje. Z této metody vyplývá, že největším konkurentem společnosti jsou Třinecké železárny, a.s., a největším odběratelem je FERONA Praha, a.s.

Další v této části je interní analýza, která popisuje analýzu zdrojů, do které patří výrobní systém, řízení jakosti, marketing, lidské zdroje a finance. Výroba je prováděna ve dvou provozech - rourovně a profilovně. Společnost má zavedený Integrovaný systém managementu zahrnující certifikát ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 a dále certifikát pro

automobilový průmysl ISO/TS 16949:2002. V průběhu posledních let musel podnik snížit počet zaměstnanců z důvodu organizačních změn, ale i z důvodu ekonomické krize, která se projevila v celém světě.

Poslední metodou použitou v této práci, je SWOT analýza, jež popisuje silné a slabé stránky společnosti a také příležitosti a ohrožení. K silným stránkám můžeme zařadit kvalifikovanou obsluhu strojů, zavedený systém managementu jakosti nebo vlastnictví podélně dělicí linky, která je strategickým nástrojem pro výrobu. K slabým stránkám patří omezenost surovinových zdrojů, energetická náročnost výroby a nedostatečná znalost jazyků pracovníky podniku. Tato neznalost je vcelku podstatná, protože se jedná o společnost, která je součástí nadnárodní skupiny. Mezi příležitosti můžeme zařadit rozšíření výrobní kapacity, zlepšení marketingové činnosti a plnění požadavků na ochranu životního prostředí. Ochrana životního prostředí je v dnešní době významnou činností téměř každé společnosti. O hrozby se v podniku jedná především o působení světové krize na samotnou firmu, vývoj nových výrobků způsobující zastarání stávajících produktů a očekávání vstupu nového konkurenta, kterým je italská společnost Marcegaglia.

Poslední část diplomové práce se zabývá návrhem strategií pro jednotlivé oblasti, mezi něž patří výroba, personalistika, marketing, finance a řízení jakosti. V oblasti výroby by se společnost měla zaměřit na výrobu s vyšší přidanou hodnotou a neustálé zkvalitňování výrobků i vzdělanosti zaměstnanců. V personální strategii je důležitá kvalifikace, motivace a uspokojení zaměstnanců, kteří jsou významným prvkem společnosti a bez nichž by nemohla fungovat. Marketingová strategie by se měla zaměřit na zviditelnění výrobků společnosti a přilákání nových zákazníků a především na udržení těch stávajících. Dále by se také měla snažit o zvýšení objemu prodeje v zahraničí nejen v České republice. Ve finanční oblasti jsou významným prvkem investice, které by měly jít především do obnovy zastaralých strojů, na opravy výrobních hal a zajištění potřebné bezpečnosti. V ziskovosti by společnost chtěla dosáhnout stejných výsledků jako v roce 2008, kdy byl zisk nad očekávání. V oblasti řízení jakosti by mělo být samozřejmostí udržení si certifikátů, které podnik v současné době vlastní, a snaha o neustálé zlepšování Interního systému managementu. Získání certifikátu OHSAS 18001:2007 – Systém managementu bezpečnosti a ochrany při práci se jeví jako vhodný pro tento druh výroby, kde existuje různé nebezpečí úrazů.

V neposlední řadě bych společnosti doporučila zavést společenskou odpovědnost firmy. Společenská odpovědnost je definována jako závazek podnikání přispívat k trvalému udržitelnému rozvoji, k práci se zaměstnanci, jejich rodinami, místní komunitou a společností

obecně za účelem zlepšení kvality života.<sup>37</sup> V dnešní době se stává významným prvkem, protože zapojení společnosti do těchto aktivit jim může přinést výhodu v podobě zvýšení zisku, produktivity, konkurenceschopnosti a snížení nákladů. Společnosti by měli mít vytvořený etický kodex a především podle něj jednat. Důležité by bylo zavést tuto odpovědnost do strategie a implementovat ji do všech podnikových činností. AMTPK, a.s., by mohla zavést pravidla chování k dodavatelům a zákazníkům, uplatňovat průhlednost ve svém jednání a chování. V sociální oblasti společenské odpovědnosti by společnost mohla využít poskytování jistého zaměstnání a rovných příležitostí pro všechny zaměstnance. Podstatným bodem by bylo také dodržování pracovních norem a bezpečnosti práce. V environmentální oblasti je společnost aktivní, takže by tato oblast nevyžadovala žádné další činnosti.

---

<sup>37</sup> KRYMLÁKOVÁ, H. a kol. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2009. 250 s. ISBN 978-80-248-2092-7.



## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

1. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
2. GRÜNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: EKOPRES, s.r.o., 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
3. Interní materiály společnosti ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s.
4. KONKOLSKI, S. *O společnosti, která dala profilu jméno*. 1. vyd. Ostrava: Image Studio, s.r.o., 2008. 136 s. ISBN 978-80-903902-1-8.
5. KRYMLÁKOVÁ, H. a kol. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2009. 250 s. ISBN 978-80-248-2092-7.
6. MIKOLÁŠ, Z. *Podnikání a synergie*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2002. 84 s. ISBN 80-7329-025-1.
7. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
8. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
9. SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
10. SLAVÍK, Š. *Strategické riadenie podniku*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT vfra, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.
11. SOUČEK, Z. - MAREK, M. *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava: MONTANEX a.s., 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3.
12. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.
13. VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.

14. VEBER, J. – SRPKOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

#### **Internetové zdroje**

1. URL: <http:// [www.csu.cz](http://www.csu.cz) / >
2. URL: <http:// [www.jakl.cz](http://www.jakl.cz) / >

## Seznam zkratek

AMTPK – ArcelorMittal Tubular Products Karviná

a.s. – akciová společnost

mil. – milionů

ROA – rentabilita celkového kapitálu

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

DOZ – doba obratu zásob

DOP – doba obratu pohledávek

BL – běžná likvidita

PL – pohotová likvidita

OL – okamžitá likvidita

HDP – hrubý domácí produkt

ČR – Česká republika

mm – milimetr

Sb. – sbírka

č. – číslo

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne.....

.....  
Jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti

Příloha č. 2: Lokalizace firmy

Příloha č. 3: Schéma rozmístění linek

Příloha č. 4: Základní výrobní proces

Příloha č. 5: Výpočty finančních ukazatelů

Příloha č. 6: Graf vývoje ukazatelů rentability

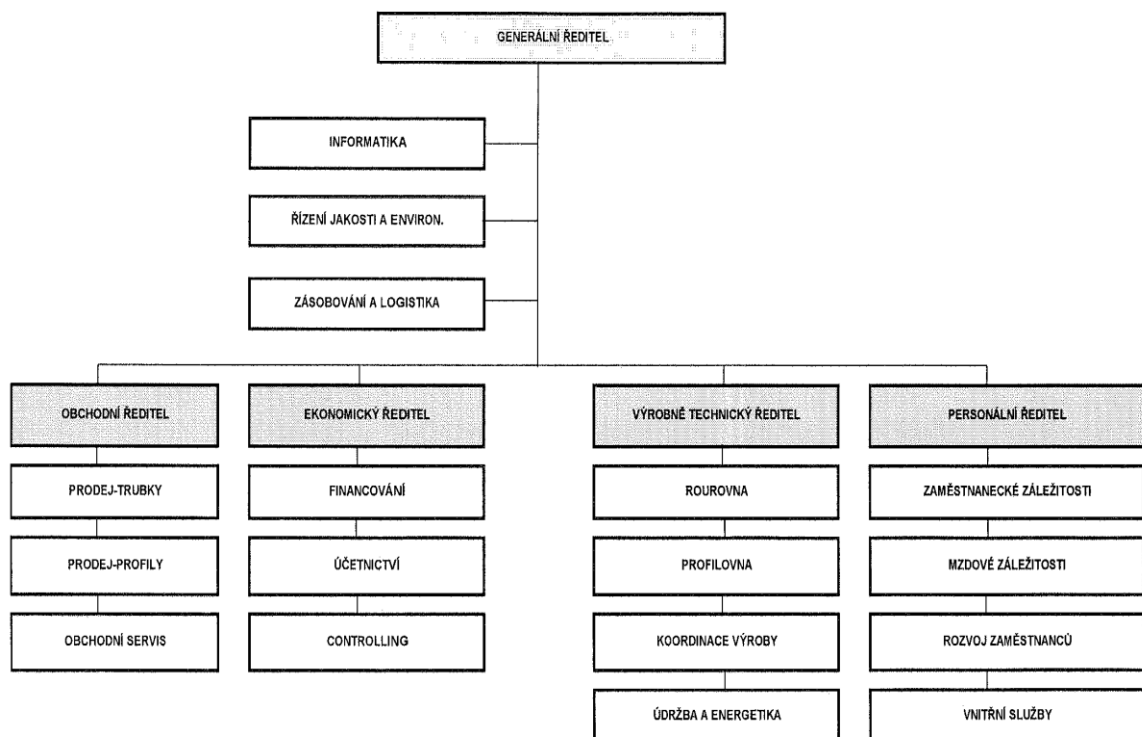
Příloha č. 7: Graf vývoje ukazatelů aktivity

Příloha č. 8: Graf vývoje ukazatelů likvidity

Příloha č. 9: Graf vývoje ukazatelů zadluženosti

Příloha č. 10: Graf vývoje tržeb

## Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Interní materiály ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s.

Příloha č. 2: Lokalizace firmy

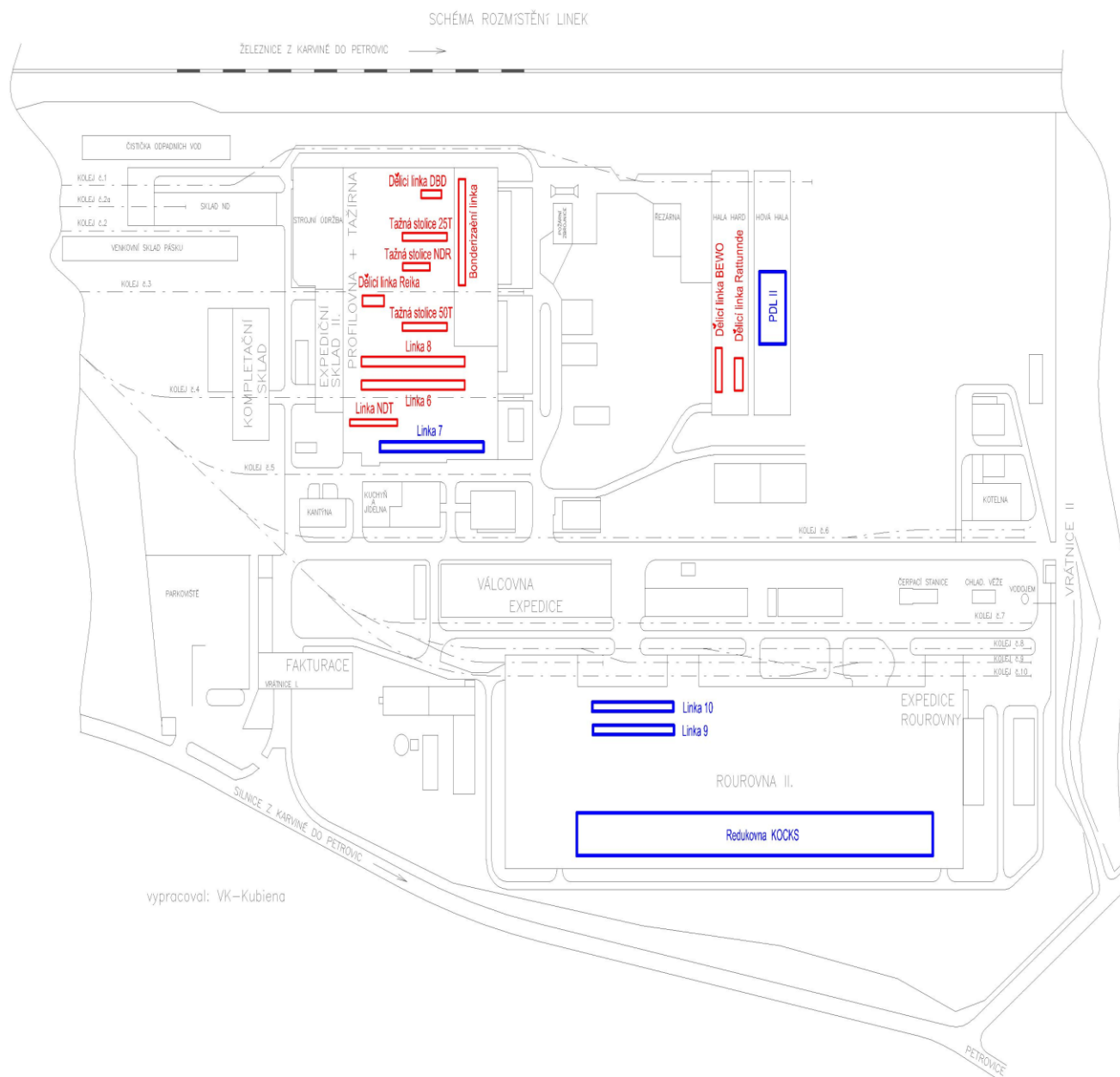


Zdroj: <http://heis.vuv.cz>



Zdroj: [http:// www.jakl.cz](http://www.jakl.cz)

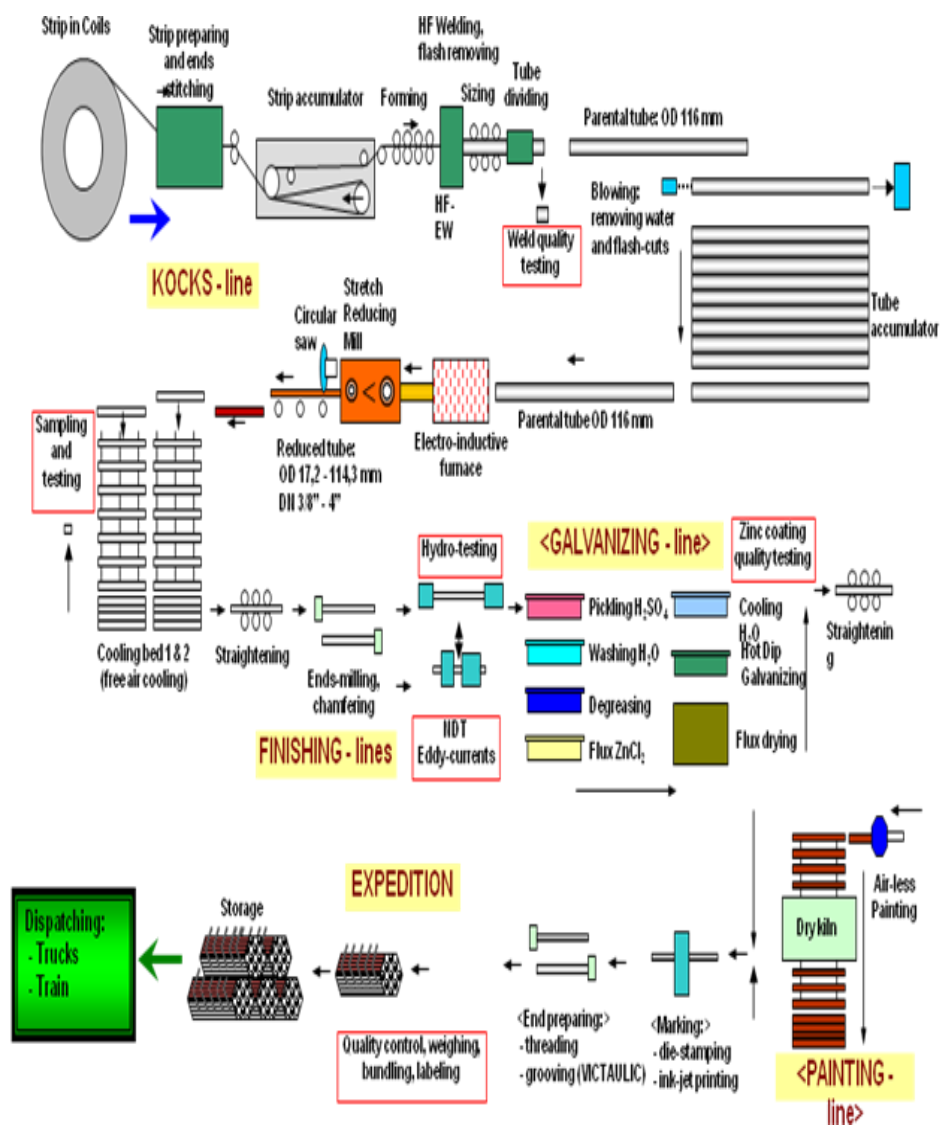
### Příloha č. 3: Schéma rozmístění linek



Zdroj: Interní materiály ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s.



# Příloha č. 4: Základní výrobní proces



Zdroj: Interní materiály ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s.

## Příloha č. 5: Výpočty finančních ukazatelů

### **Ukazatele rentability**

$$ROA_{05} = \check{C}Z/CA = 28\,866 / 1\,330\,217 = 2,17\%$$

$$ROA_{06} = 40\,963 / 1\,265\,909 = 3,24\%$$

$$ROA_{07} = -15\,267 / 1\,263\,490 = -1,21\%$$

$$ROA_{08} = 182\,849 / 1\,282\,905 = 14,25\%$$

$$ROE_{05} = \check{C}Z/VK = 28\,866 / 807\,126 = 3,58\%$$

$$ROE_{06} = 40\,963 / 848\,089 = 4,83\%$$

$$ROE_{07} = -15\,267 / 812\,823 = -1,87\%$$

$$ROE_{08} = 182\,849 / 995\,672 = 18,4\%$$

$$RT_{05} = \check{C}Z/T = 28\,866 / 2\,932\,483 = 0,98\%$$

$$RT_{06} = 40\,963 / 2\,896\,962 = 1,41\%$$

$$RT_{07} = -15\,267 / 2\,913\,124 = -0,52\%$$

$$RT_{08} = 182\,849 / 2\,758\,770 = 6,63\%$$

### **Ukazatele aktivity**

$$DOZ_{05} = \text{zásoby} / (\text{tržby} / 360) = 360\,318 / (293\,483 / 360) = 44,2 \text{ dnů}$$

$$DOZ_{06} = 455\,925 / (2\,896\,962 / 360) = 56,66 \text{ dnů}$$

$$DOZ_{07} = 464\,230 / (2\,913\,124 / 360) = 57,37 \text{ dnů}$$

$$DOZ_{08} = 206\,247 / (2\,758\,770 / 360) = 26,91 \text{ dnů}$$

$$DOP_{05} = \text{pohledávky} / (\text{tržby} / 360) = 392\,691 / (293\,483 / 360) = 48,2 \text{ dnů}$$

$$DOP_{06} = 278\,449 / (2\,896\,962 / 360) = 34,6 \text{ dnů}$$

$$DOP_{07} = 355\,390 / (2\,913\,124 / 360) = 43,92 \text{ dnů}$$

$$DOP_{08} = 347\,365 / (2\,758\,770 / 360) = 45,33 \text{ dnů}$$

### **Ukazatele likvidity**

$$BL_{05} = OA / \text{Krd.Záv.} = 774\,296 / 401\,195 = 1,93$$

$$BL_{06} = 758\,481 / 346\,809 = 2,19$$

$$BL_{07} = 825\,743 / 413\,524 = 1,99$$

$BL_{08}=892\,774/281\,218=3,174$

$PL_{05}=OA-Zásoby/Krd.Záv.=774\,296-360\,318/401\,195=1,03$

$PL_{06}=758\,481-455\,925/346\,809=0,87$

$PL_{07}=825\,743-464\,230/413\,524=0,87$

$PL_{08}=892\,774-206\,247/281\,218=2,44$

$OL_{05}=FM/Krd.Záv.=22\,517/401\,195=0,056$

$OL_{06}=25\,337/346\,809=0,073$

$OL_{07}=6\,223/413\,524=0,015$

$OL_{08}=339\,262/281\,218=1,21$

### **Ukazatele zadluženosti**

$Celková\,zadluženost_{05}=CZ/CA=523\,090/1\,330\,217=39,3\%$

$Celková\,zadluženost_{06}=417\,720/1\,265\,909=32,9\%$

$Celková\,zadluženost_{07}=450\,667/1\,263\,490=35,67\%$

$Celková\,zadluženost_{08}=286\,538/1\,282\,905=22,3\%$

$Podíl\,vlastních\,zdrojů\,na\,celkových\,aktivech_{05}=VK/CA=807\,126/1\,330\,217=60,7\%$

$PVZCA_{06}=848\,089/1\,265\,909=66,9\%$

$PVZCA_{07}=812\,823/1\,263\,490=64,3\%$

$PVZCA_{08}=995\,672/1\,282\,905=77,6\%$

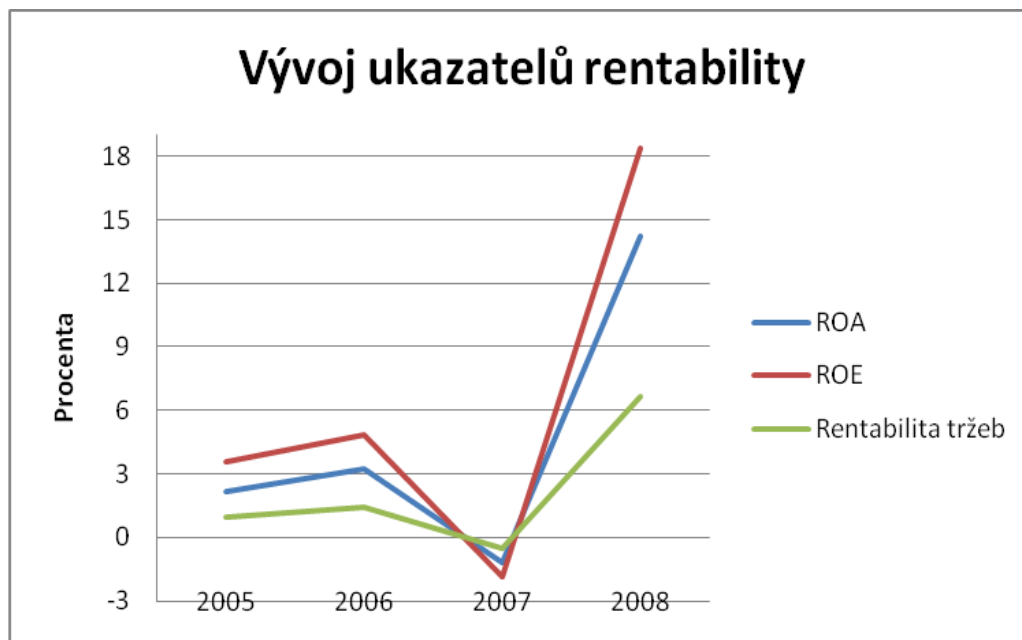
$Zadluženost\,vlastních\,zdrojů_{05}=CZ/VK=523\,090/807\,126=0,65$

$ZVZ_{06}=417\,720/848\,089=0,49$

$ZVZ_{07}=450\,667/812\,823=0,55$

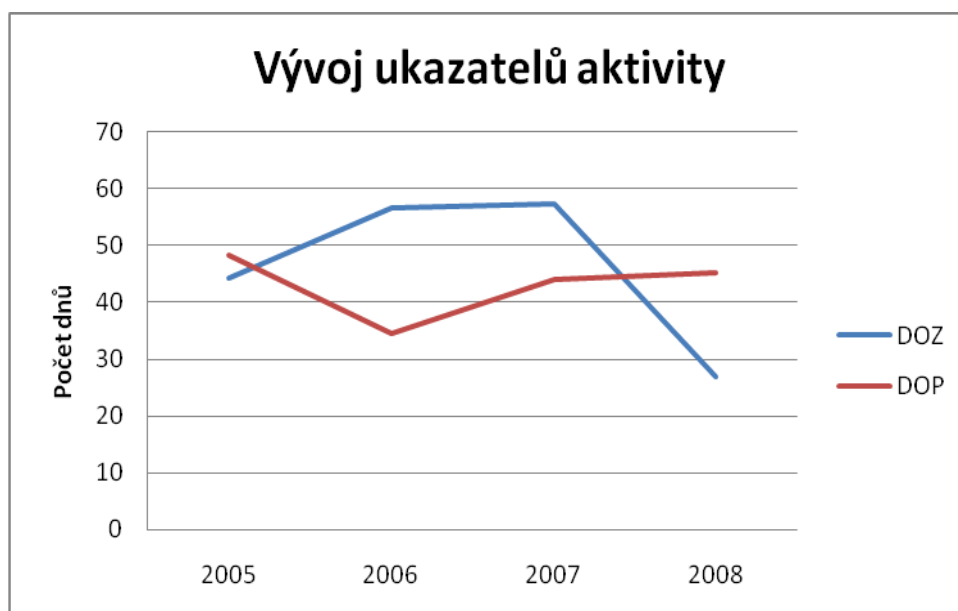
$ZVZ_{08}=286\,538/995\,672=0,29$

Příloha č. 6: Graf vývoje ukazatelů rentability



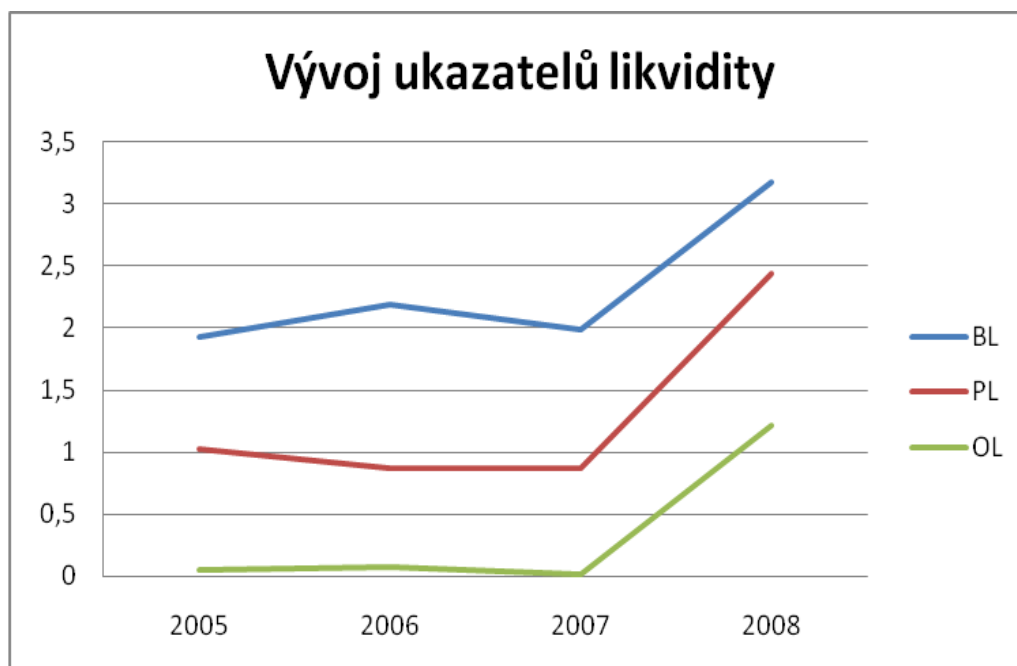
Zdroj: Vlastní výpočty

Příloha č. 7: Graf vývoje ukazatelů aktivity



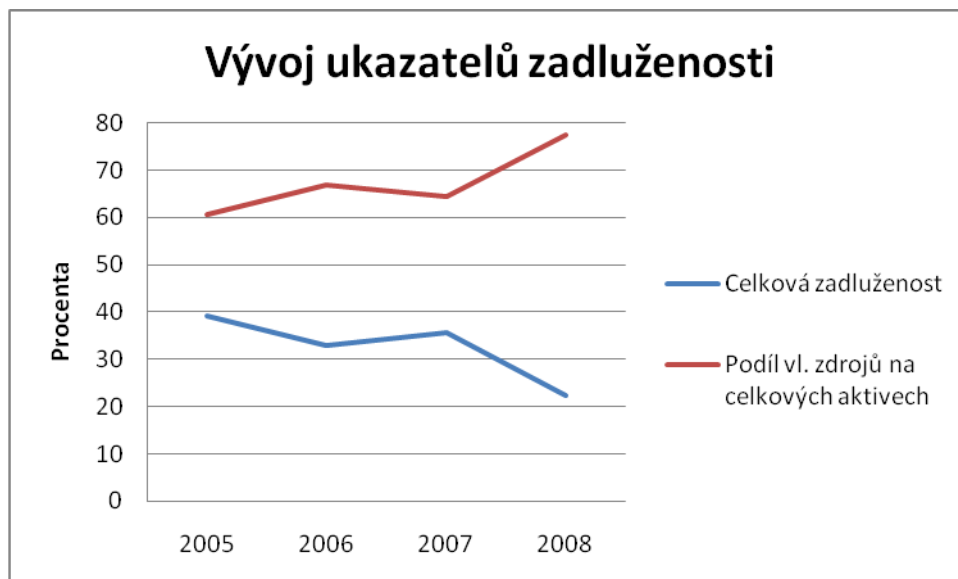
Zdroj: Vlastní výpočty

Příloha č. 8: Graf vývoje ukazatelů likvidity



Zdroj: Vlastní výpočty

Příloha č. 9: Grafy vývoje ukazatelů zadluženosti

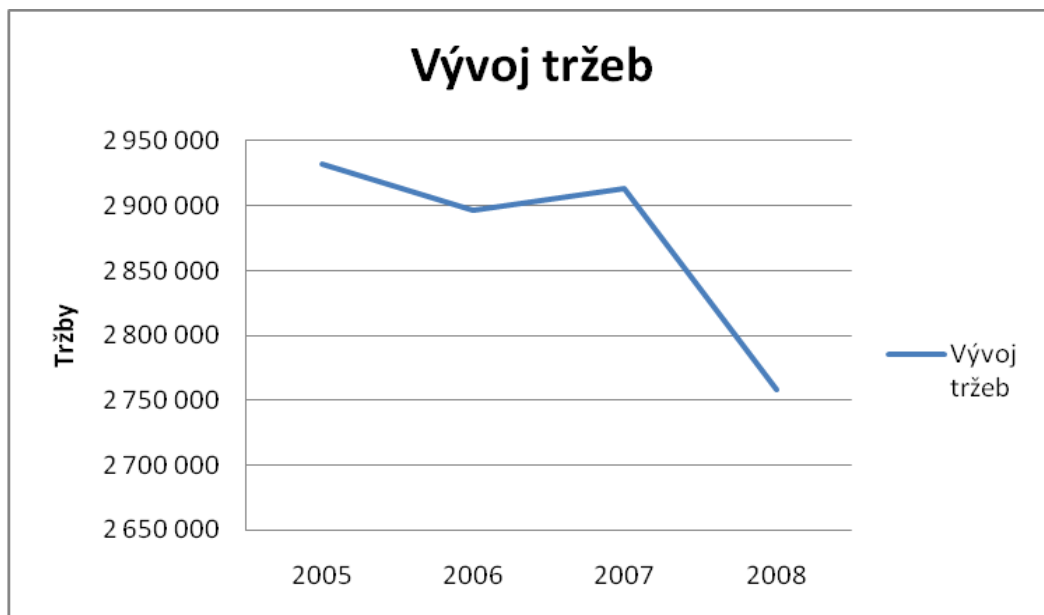


Zdroj: Vlastní výpočty



Zdroj: Vlastní výpočty

Příloha č. 10: Graf vývoje tržeb



Zdroj: Interní materiály ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s.